

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Ilme-Ly Keerberg

**INTUITSIOONI KASUTAMINE JUHTIMISOTSUSTE
TEGEMISEL FINANTSSEKTORIS
IF P&C INSURANCE AS NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia
juhtimise erialal

Juhendajad: professor Maaja Vadi ja dotsent Anne Reino

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018.a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sisukord	3
Sissejuhatus	5
1. Intuitsiooni käsitlemise teoreetiline raamistik otsustusprotsessi kontekstis	8
1.1. Intuitsiooni olemus ja selle avaldumise viisid otsustusprotsessis	8
1.2 Intuitsiooni kasutamist mõjutavad tegurid otsustamisel	14
1.3 Juhi otsustusprotsessi ja intuitsiooni kasutamise eripärad finantsvaldkonnas	20
2. Intuitsiooni kasutamine otsustamisel If P&C Insurance AS juhtide näitel	28
2.1 Empiirilise uuringu meetoodika ja valim	28
2.2 Intuitsiooni kasutamise uuringu tulemused	38
2.3 Intuitsiooni kasutamise uuringu diskussioon ja järeldused	47
Kokkuvõte	55
Viidatud allikad	58
Lisad	66
Lisa 1. Intuiitiivset otsustamist käsitlevad uuringud	66
Lisa 1 jätk 1. Intuiitiivset otsustamist käsitlevad uuringud	67
Lisa 1 jätk 2. Intuiitiivset otsustamist käsitlevad uuringud	68
Lisa 2. Otsustamise hinnangute ja skaalade kirjeldavad statistikud	69
Lisa 2 jätk 1. Otsustamise hinnangute ja skaalade kirjeldavad statistikud	70
Lisa 3. Ankeedis täpsustatud küsimused	71
Lisa 4. Skaalade reliaabluse näitajad (Cronbachi alpha)	71
Lisa 5. Otsustamise hinnangute erinevused otsustuse osakaalu alusel	72

Lisa 6. Otsustamise hinnangute erinevused juhtimisstaaži lõikes	73
Lisa 7. Otsustamise hinnangute erinevused kindlustuse juhtimisstaaži alusel	74
Lisa 8. Otsustamise hinnangute erinevused valdkonna alusel	75
Lisa 9. Otsustamise hinnangute erinevused sootunnuse alusel	76
Lisa 10. Otsustamise hinnangute erinevused vanusegruppide lõikes	77
Lisa 11. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused	78
Lisa 11 jätk 1. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused	79
Lisa 11 jätk 2. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused	80
Lisa 11 jätk 3. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused	81
Lisa 11 jätk 4. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused	82
Summary	83

SISSEJUHATUS

Juhid puutuvad kokku olukordadega, kus otsuse tegemiseks ei ole võimalik põhjalikult alternatiive kaaluda ja siis tuginetakse otsuse langetamisel intuitsioonile. Juhtide tehtud ja tegemata otsustest sõltub ettevõtte käekäik, mistõttu on oluline teha tõhusaid otsuseid olenemata sellest, kui palju on informatsiooni või kui palju on aega otsuse tegemiseks. Seejuures on vaja teadvustada, millised tegurid mõjutavad otsustusprotsessi ja millised tingimused soosivad või takistavad intuitsiooni kasutamist.

Senised uuringud on näidanud, et intuitsiooni kasutatakse just olukordades, kus otsustada on vaja kiiresti (Dane, Pratt 2007:40) või otsustusobjekti kohta käiv informatsioon on kompleksne (Khatri, Ng 2000:78). Juhid kasutavad intuitsiooni näiteks töötajatega seotud probleemide lahendamisel, loomingulisust vajavas tootearenduses ja turvalisusega seotud olukordades (Klein 2005:168; Dörfler, Ackermann 2012: 555-556; Burke, Miller 1999:95). Enamasti aga inimesed ei teadvusta, et nad intuitsiooni kasutavad. Sinclair ja Ashkanasy (2010: 5) tõdevad, et intuitsiooni juhtimises kasutamise uurimine on arenev teadussuund ja on võimalik, et intuitsiooni uurimises laiemalt ei olda veel jõutud piisavalt selgitada, millega on tegemist.

Gore ja Conway (2016: 331) leiavad, et kui juhid oleksid informeeritumad intuitsiooni olemusest ja kasutaksid seda teadlikumalt, aitaks see neid otsustamisel kindlamini tunda ärikeskkonnas, kus kliendid dikteerivad uute tehnoloogiate kasutuselevõttu ja tehnoloogilised muutused toovad iga paari aasta tagant kaasa olulisi ümberkorraldusi ettevõttes. Keerukust teema uurimisel loobki asjaolu, et huvipakkuvaks valdkonnaks on finantssektor ja spetsiifilisemalt kahjukindlustus, mida üldiselt peetakse konservatiivseks ja traditsiooniliselt faktidele toetuvaks. Kahjukindlustus on olemuslikult seotud riskide võtmisega ja valdkonna usaldusväärsuse tagamiseks on see reguleeritud paljude EL-i direktiivide ja kohalike seadustega (Pasiouras, Gaganis 2013: 632). Regulatsioonid

peaksid samal ajal võimaldama ettevõtetel parimal viisil klientide heaolu eest seista ja ka kasumit teenida (Gaganis et al 2015: 65-66). Tekib küsimus, kuidas kõrgelt reguleeritud ja analüütilisust soosivas ettevõttes intuitsiooni kasutatakse.

Intuitsiooni uurimine on töö autorile oluline, sest igapäevases töös on märgata intuitsiooni kasutamist, kuid selle avalikustamine tekitab otsustajates ebakindlust. Kuigi teatud situatsioonides intuitsiooni kasutamisele on innustanud mõned tippjuhid, ei peeta seda siiski kombekaks. Suhtumist intuitsiooni iseloomustab üsna hästi paljude kolleegide ja sõprade reaktsioon, kui nad kuulsid, et magistritöö teemaks on intuitsioon juhtimises. Autorit püüti veenda mitte tegelema “hämara” ja pigem esoteerika valdkonda kuuluva teemaga. See näitas, et teema vajab uurimist ja üldsusega jagamist. Käesoleva töö eesmärgiks on selgitada välja intuitsiooni kasutamise seaduspärad otsustusprotsessis finantssektori juhtide hulgas If P&C Insurance AS näitel. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada intuitsiooni mõistet ja intuitsiooni kasutamist otsustusprotsessis;
- käsitleda juhi intuitiivse otsustamise protsessi kujundavaid tegureid;
- tuua välja juhi otsustamisprotsessi ja intuitsiooni rakendamise eripärad finantssektoris;
- uurida empiiriliselt intuitsiooni kasutamise seaduspärasusi finantssektori juhtide poolt otsustamisel If P&C Insurance AS näitel;
- analüüsida läbi viidud intuitsiooni kasutamise uuringu tulemusi;
- teha järeldused finantssektori juhtide intuitsiooni kasutamise kohta otsustusprotsessis.

Magistritöö jaguneb kaheks osaks. Esimeses osas käsitletakse intuitiivse otsustamise teoreetilisi aluseid finantssektori juhtide puhul, teises osas analüüsitakse If P&C Insurance AS-s läbi viidud on-line ankeetküsitluse tulemusi ja tehakse järeldused intuitsiooni kasutamisest otsustamisel.

Esimese osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade intuitsiooni mõistest erinevates otsustamise käsitlustes läbi viimase poolsajandi ning selle avaldumise viisidest otsustusprotsessis erinevatel elualadel. Esimese osa teises alapeatükis käsitletakse juhi otsustusprotsessi mõjutavaid tegureid läbi erinevate karakteristikute. Selle osa viimases

alapeatükis keskendutakse juhi otsustusprotsessile ja intuitsiooni kasutamisele juhtide poolt, tuues välja finantssektori juhtide otsustusprotsessi eripärad.

Töö empiirilises osas antakse ülevaade finantssektorit esindavast ettevõttest ja seal läbi viidud küsitlusest, põhjendatakse valitud meetodi eeliseid ja puuduseid ning kirjeldatakse uuringu valimit. On-line küsitluse analüüsi tulemusena leitakse millist otsustusviisi kasutatakse finantssektori ettevõtte juhtide poolt ning järeldustes tuuakse välja, millised tegurid mõjutavad juhtide intuiitivset otsustamist.

Käesoleva uurimistöö väärtus seisneb selles, et uuritud on finantssektori ettevõtte juhtide otsustamisviiside valikuid, mis vähendab tühimikku intuiitivse otsustamise uuringutes Eesti juhtide hulgas. Töö uudsusena tuleb välja tuua, et see laiendab Tartu Ülikooli teadlaste poolt välja töötatud otsustamise küsimustiku kasutusala.

Töö autor soovib tänada magistritöö juhendajaid toetava suhtumise ja inspireeriva tagasiside eest ning usalduse eest oma koostatud küsimustiku jagamisel. Samuti soovib autor tänada If P&C Insurance AS-i juhte aktiivse osaluse eest uuringus.

Märksõnad: intuitsioon, otsustamine, juhtimine, finantssektor

1. INTUITSIOONI KÄSITLEMISE TEOREETILINE RAAMISTIK OTSUSTUSPROTSESSI KONTEKSTIS

1.1. Intuitsiooni olemus ja selle avaldumise viisid otsustusprotsessis

Selles alapeatükis antakse ülevaade intsuitsiooni definitsioonist, omadustest ja tegevusaladest, kus intsuitsiooni on uuritud.

Väljend “kõhutunne” on laialt kasutusel kõnekeeles väljendina ja enamasti tajutakse seda intsuitsiooni sünonüümina. Paljud otsustamise uurijad kasutavad seda väljendit intsuitsiooni kirjeldamiseks (Matzler et al 2014: 31; Sadler-Smith, Shefy 2004: 78; Khatri, Ng 2000: 67). Intuiitiivse otsustamise kohta kasutatakse ka väljendit iseeneslik otsustamine (Hogarth 2005: 68) ja intuiitiivne hindamine (Sinclair, Ashkanasy 2005: 14; Dörfler, Ackermann 2012: 555; Gigerenzer et al 2008: 230). Käesolevas töös kasutatakse sünonüümidenä: intsuitsioon või vaist, analüütiline või kaalutlev otsustamine ja otsustamisviis või otsustamisstrateegia, tuginedes erinevatele sõnaraamatule (näiteks EKI sünonüümisõnastik).

Ühtset definitsiooni intsuitsiooni kui nähtuse selgitamiseks teadlased välja ei paku ja tegelikult on nähtuse kohta kasutuses väga palju erinevaid definitsioone ja seletusi (vt tabel 1). See on tekitanud raskusi intsuitsiooni uurimisel ja mõjutanud uurimisvaldkonna usaldusväärsust juhtide ning nende koolitajate silmis (Dane, Pratt 2007: 33). Organisatsiooni käitumise ja juhtimise uurijad M.Sinclair ja N.M.Ashkanasy (2005: 6-7) on püüdnud varasemaid definitsioone süstematiseerida.

Tabel 1. Intuitsiooni definitsioonid ja seletused

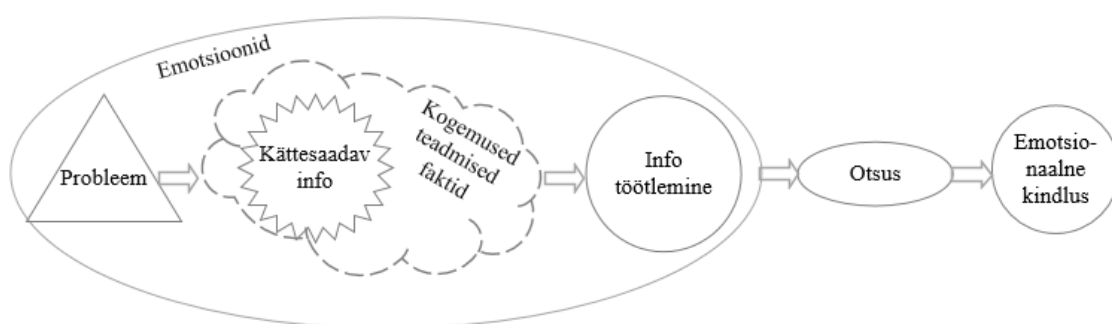
Autorid – avaldamisaasta, allikas	Definitsioon või seletus (kui teooria autorid definitsiooni ei paku)
Intuitsioon, kui kogemusel põhinev fenomen	
James - 1890, Sedlmeier 2005: 84	Kord koos kogetud objektid kipuvad ettekujutustes esinema omavahel seotuna nii, et kui ühegi peale mõeldakse, mõeldakse kõigi peale sellises kooskõlas, millises nad varem ette tulid.
Gigerenzer; Hoffrage, Goldstein – 1991, Gigerenzer et al 2008: 230	Intuitsiooni aluseks on heuristikad ehk rusikareeglid, millede hulgast tuleks valida parim.
H.Simon – 1992, Klein 2005: 39	Intuitsioon on situatsiooni tekitatud vihjete alusel mällu salvestatud informatsiooni mudelite esilekutsumine.
Khatri, Ng – 2000, Khatri, Ng 2000: 62	Intuitsioon on kompleksne kogemustel põhinev fenomen, mis ammutab lahendusi alateadvuses baseeruvast teadmiste varamust ja võib anda kallutatud tulemusi.
Miller, Ireland – 2005, Miller, Ireland 2005: 21	Intuitsioon on terviklik eelaimus või automatiseeritud teadmised ja kogemused
Kahneman, Klein – 2009, Kahneman, Klein 2009	Intuitsioon on õpitud mudelite äratundmine ja nende hulgast sellise valimine, et vigu tehtaks võimalikult vähe.
Klein 2015: 164	Intuitsioon on kogemusele tuginev iseeneslikult õppides omandatud suure hulga käitumismustrite kasutamine
Intuitsioon, kui aistingutel ja tunnetel põhinev protsess	
Damasio - 1994 ja Bechara - 2004, Matzler et al 2014: 35	Kuna teadlik informatsiooni töötlemise süsteem suudab väga väikest infohulka töödelda võrreldes kogutuga, siis töödeldakse enamuse kogutud informatsiooni ilma teadliku mina kaasamiseta.
Shapiro, Spence – 1997, Shapiro, Spence 1997: 64	Ebateadlik, kõikehõlmav info töötlemise viis, mille jooksul otsused on tehtud reegleid teadmata või järelduste tegemisse teadmisi kaasamata.
Hogarth – 2001, Hogarth 2005: 76	Intuiitiivse vastuse saavutamiseks tehakse väga vähe ilmseid jõupingutusi ja tüüpiliselt ei kaasata sellesse teadvust.
Sadler-Smith, Shefy – 2004, Sadler-Smith, Shefy 2004: 81	Teadmise vorm, mis avaldub kui teadlikkus mõtetest ja tunnetest või kui kehaline tunnetus sügavamast tajust, arusaamisest maailma kohta.
Dane, Pratt – 2007, Dane, Pratt 2007: 40	Emotsionaalselt laetud otsustused, mis kerkivad esile läbi kiirete, mitte teadlike, holistiliste assotsiatsioonide.
Sinclair, Ashkanasy – 2010 Sinclair, Ashkanasy 2010: 4	Vahetu teadmine, mis toetub mittejärjestikusele informatsiooni töötlemisele ja mis kaasab emotsioonid ja alateadlikud mõtted.

Allikas: autori koostatud nimetatud autorite põhjal.

Sinclair ja Ashkanasy (2005: 6-7) pakuvad välja, et enamuse intuitiooni ehk intuiitiivse otsustamise definitsioone võib jagada kahte rühma: 1) Intuitsioon kui kogemusel põhinev nähtus, mis kasutab tegutsemise käigus omandatud iseeneslikku teadmist (ingl.k. *tacit knowledge*) ja mis kutsutakse automaatselt esile, kui tuntakse ära varasemalt kogetud muster; 2) Intuitsioon kui aistingutel ja emotsioonidel põhinev protsess, mille käigus

kogutakse kiiresti ja kõikehõlmavalt kättesaadavat infot ning langetatakse selle põhjal otsus. Selguse huvides on tabelis 1 definitsioonid grupeeritud selle jaotuse alusel ja lisatud ka hilisemate autorite definitsioonid.

Erinevaid definitsioone kokku võttes võib öelda, et intuitsiooni saab vaadelda kui väga kiiresti toimuvat protsessi. Selle jooksul tajutakse probleemi erinevaid ja muutuda võivaid tunnuseid ning võrreldakse neid varasemalt kogetuga. Samal ajal kogutakse juurde kõike hõlmavat informatsiooni, töödeldakse infot hetkega automaatselt ja assotsiatiivselt ning langetatakse otsus (vt joonis 1).



Joonis 1. Intuitsioon kui protsess. Allikas: autori koostatud (Hogarth 2005:69-71; Sinclair, Ashkanasy 2010:25; Dane, Pratt 2007: 40; Kahneman, Klein 2009; Lerner et al 2015:816 põhjal).

Intuitsiooni aluseks on kogemused, mis väljenduvad juba varem tegutsemise käigus kogutud teadmistes (Gigerenzer et al 2008: 230; Klein 2015: 164) ja otsustamise hetkel kättesaadavas informatsioonis (Dane, Pratt 2007: 40; Sinclair, Ashkanasy 2010: 4). Seejuures võib informatsioon olla igasugune ja kõikvõimalikest allikatest (näiteks teadmised mälust, aistingud kehast ja väliskeskkonnast jne.). Intuitiivsel otsustamisel saadakse ajavõitu, sest info kogumine on kõikehõlmav ja kiire (Dane, Pratt 2007: 40) ning teadmiste esile kutsumine automaatne (Miller, Ireland 2005: 21). Teadmiste ilmumist ei osata tihti selgitada ja vahest ollakse ka üllatunud, et üldse selliseid teadmisi omati. (Dane, Pratt 2007: 40). Intuitsiooni kasutatakse otsustamisel alateadlikult ja tihti emotsionaalselt kõrgelt laetud olukordades (Klein 2015: 164; Shapiro, Spence 1997:64). Sinclairi ja Ashkanasy (2010: 13) kohaselt käib intuitiivselt leitud lahendusega tavaliselt kaasas ka kindlustunne, et tehti õige otsus.

Käesoleva töö autor lähtub Sinclairi ja Ashkanasy intuitsiooni definitsioonist (2010: 4-6, 13), mis kõlab järgmiselt: intuitsioon on mittejärjestikuline informatsiooni töötlemine, mille tulemusel tekib vahetu teadmine ja mis kaasab emotsioonid ning alateadlikud mõtted. Nad selgitavad, et otsustaja ei teadvusta endale ühtegi põhjuslikku seost, mis oleks eelnenud lahendusele. Vastus otsitule ilmub äkki, tihti peale vaid hetkeks. See on loomult lõplik ja otsustaja ei ole suuteline selgitama, kust see tuli. Autori arvates avab see definitsioon nähtuse olemust hästi ja eristab seda selgelt analüütilisest otsustamisest.

Et intuitsiooni kui nähtust paremini mõista käsitletakse alljärgnevas intuitsiooni olulisi omadusi, mida eespool välja ei toodud või millele on lisada oluline nüanss. On leitud, et otsuseid mõjutavad probleemi struktureeritus (Hogarth 2005: 71-72) ja informatsiooni ühekülgsus (Shapiro, Spence 1997: 66). Hogarthi (2005:71-75) kohaselt, kui probleemi ei ole võimalik lihtsalt tuvastada ja kirjeldada, informatsiooni probleemi kohta on vähe või see ei ole objektiivne ja adekvaatne ning teada ei ole reeglit, millega kogutud informatsiooni töödelda, siis on kaalutlemise abil vähem tõenäoline saada õige otsus. Kuna intuiitiivne otsustamine põhineb kogemusel ja otsuse langetamiseks saadakse vihje varasemalt kogetu äratundmisel, siis on intuiitiivne otsustamine assotsiatiivne (Dane, Pratt 2007:40; Hogarth 2005: 76). On üsna loomulik, et seda peetakse ka efektiivseks otsustusviisiks (Kahneman, Klein 2009; Klein 1993:147; Hogarth 2005: 76), sest tegemist on kiirelt toimuva, peaaegu märkamatu ja kõikehõlmava protsessiga. Sadler-Smith ja Shefy (2004: 76) on kirjeldanud intuitsiooni kui emotsioonidest tulenevat aistingut, kuid hilisemates uuringutes (Lerner et al 2015: 816) on leitud, et igasuguse otsustamisega on emotsioonid seotud, erinevus on emotsioonide kaasatuse määras (Sinclair, Ashkanasy 2010: 2-3) ja kui olukord on emotsionaalselt kõrgelt laetud, siis eelistatakse kasutada intuitsiooni (*Ibid.* 3).

Protsessi kiirust peetaksegi peamiseks eeliseks aeganõudva kaalutleva otsustamise ees (Dane, Pratt 2007: 40; Sinclair, Ashkanasy 2010: 2-3). Seejuures on oluline märkida, et otsustamisel intuitsiooni kasutamise õppimine on ajamahukam kui kaalutlevaks otsustamiseks vajaliku omandamine (Epstein 2010: 298). Kokkuvõtvalt võib öelda, et kui konkreetset ala on süsteemselt õpitud tundma, siis on intuitsiooni kasutamine teatud olukordades otstarbekas, sest vähene informatsioon probleemi kohta ja emotsioonide määr mõjutavad otsuse kvaliteeti vähem.

Eelnevas selgitati intuitsiooni olemust ja tuli välja, et seda käsitletakse kui teatud tüüpi otsustusprotsessi. Alljärgnevas uuritakse kuidas otsustamine “töötab”. Psühholoogias defineeritakse otsustamist kui protsessi, mille käigus inimene kogub (lokaalselt või globaalselt), töötleb (ratsionaalselt või intuiitiivselt) ja edastab (verbaalselt või visuaalselt) informatsiooni (Sadler-Smith 2011: 263). Klassikalise ratsionaalse otsustusmudeli kohaselt (vt Gilovich et al 2002: 2) võrreldakse erinevaid variante nende esinemise tõenäosuse ja nende poolt pakutava kasu seisukohast ning otsustamiseks kombineeritakse kahe võrdluse tulemid. See mudel keskendub uutele otsustele ja jätab vaatluse alt välja otsustaja varasema kogemuse.

Hogarthi (2005: 69-71) duaalne otsustusmudel lahendab klassikalise ratsionaalse otsustusmudeli probleemi ja kaasab otsustamisse ka otsustaja kogemuse. Hogarthi mudel illustreerib iseenesliku ja kaalutleva, otsustussüsteemi omavahelist integreeritust stiimuli töötlemisel ja õppimisel selle tegevuse käigus. Stiimuliks võib olla midagi otsustajast väljast poolt tulevat (näiteks mingi heli) või otsustaja sisemine ajend (näiteks mõte tekitab teisi mõtteid). Esmalt töödeldakse igasugust infot „tajueelsel ekraanil“ ja seejärel võib toimuda iseeneslik või kaalutlev informatsiooni töötlemine. Iseenesliku informatsiooni töötlemise korral võib inimene stiimulile reageerides saadud info lihtsalt talletada ja sellele ei järgne mingeid tegevusi, tegemist on siis iseenesliku õppimisega. Inimene võib iseeneslikult või mitteteadlikult teha aga tegusid, millest ta saab aimu peale tegevuse alustamist, vahel ka alles tegevuse lõppedes, näiteks hirmu stiimulile reageerides. Stiimulile kaalutleva reageerimise korral tehakse teadlikult tegevusi ja saadud tulemitest õpitakse teadliku tagasiside kaudu. See kumba otsustusviisi (intuiitiivset või analüütilist) inimene kasutab, sõltub Hogarthi (2005: 69-71) kohaselt sellest, millisena isik probleemi ehk stiimulit tajub. Hodgkinson ja Clarke (2007: 244) peavad intuiitiivset ja ratsionaalset otsustusstrateegiat teineteist täiendavateks ja paralleelselt kasutatavateks ning need on juhitud erinevate tajusüsteemide poolt.

Alapeatüki lõpetuseks uuritakse, millistes valdkondades intuiitiivse otsustamise kasutamist on täheldatud (vt ka lisa 1). Intuiitiivset otsustamist on uuritud juhtide (näiteks Shapiro, Spence 1997: 66), elukriitiliste ametite ekspertide (näiteks Klein 2015: 166), õpetajate (näiteks Vanlommel et al 2017: 78) ja paljude teiste elualade esindajate hulgas, aga näiteks ka neuroturunduses (Pradeep 2010: 99) klientide ostuotsuseid uurides. Vaatamata sellele ei ole inimeste hoiak intuitsiooni kui paranähtusesse kadunud. Sinclair

ja Ashkanasy (2010: 5) soovivad ruumi jätta ka “kuuenda meele” toetajatele, kuid silma peal hoida loodusteadlaste ja psühholoogide avastustel, et paremini mõista kuidas inimene teadlikult ja alateadlikult informatsiooni töötleb.

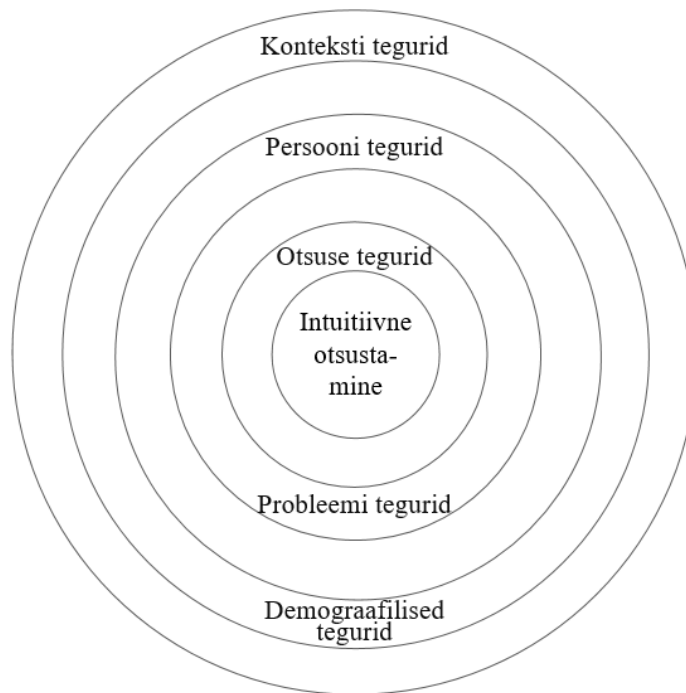
1.2 Intuitsiooni kasutamist mõjutavad tegurid otsustamisel

Erinevad uurijad on välja toonud mitmeid tegureid, mis otsustamisprotsessis mõju avaldavad. Esmalt vaadeldakse kahte olulisemat ja teisi tegureid mõjutada võivat faktorit. Emotsioonide kõikehõlmavat ja olulist mõju otsustamisele on selgitanud Sinclair ja Ashkanasy (2010: 12) ning Lerner et al (2015: 816-817) on lisanud, et seda on raske vähendada. Mõnikord on mõju otsene, teinekord kaudne suunates teiste tegurite toimet (Sinclair, Ashkanasy 2010: 12) läbi muutuste mõtete sisus, sügavuses ja kaudsetes eesmärkides (Lerner et al 2015: 816-817). Huang ja Pearce (2015: 44) on leidnud, et emotsioonid ei mõjuta otsust, vaid mõjutab emotsioonidele tuginev kindlustunne, et tegemas ollakse õiget otsust. Brandstätter et al (2006: 429) on leidnud, et intuiitivsete otsuste tegemist mõjutab teguri olulisus või tähtsus otsustaja jaoks. Seejuures tajutakse tegurite olulisust sõltuvalt probleemi erinevatest tunnustest.

Erinevad intuiitivset otsustamist mõjutavad faktorid on oma otsustamise raamistikus kokku koondanud otsustamise uurijad Sinclair ja Ashkanasy (2010: 7-10). Nad jagavad tegurid nelja kategooriasse: probleemi, otsusega, konteksti ja isikuga seotud tegurid. Alljärgnevas on käsitletud neid tegureid lähemalt koos teiste teadlaste poolt välja toodud mõjutajatega ning sobitatud vastavatesse gruppidesse. Mõnele hilisemates uuringutes ilmnenud tegurile autor sobivat gruppi ei leidnud ning koondas need uude gruppi Demograafilised tegurid. Kuna emotsioonid ja teguri olulisus otsustaja jaoks on üldisemad kategooriad otsustusprotsessis, siis neid ei ole grupeerinud ei Sinclair ja Ashkanasy ega käesoleva töö autor. Joonisel 2 on esitatud tegurite grupid, lähtudes tegurite ajalise ilmunise järjekorrast otsustamishetke suhtes. Keskmis on otsustaja oma emotsioonidega, mis tihti määravad otsustusviisi valikut (Sinclair, Ashkanasy 2010: 5). See kuidas otsustaja konkreetset probleemi ja võimaliku lahenduse rakenduse keskkonda tajub, ümbritseb otsustajat otsustamise hetkel kõige lähemalt. Isiku enda omadused ja tema demograafilised näitajad on kujunenud juba varasemalt. Nimetatud grupid aga asetuvad üldisematesse konteksti teguritesse.

Sinclair'i ja Ashkanasy (2010: 8) otsustamise raamistik koondab esiteks kokku probleemiga seotud tegurid. Selgub, et inimesed eelistavad kasutada intuiitivset otsustamist, kui probleem on nende jaoks uus, oluline või mitmetähenduslik. Samuti langetatakse otsus pigem intuiitivselt, kui probleemi kohta omatav informatsioon on

raskesti arusaadav, seda on liiga palju või see on ebaadekvaatne. Ettevõtetes, kus igapäevaselt tegeletakse klientide äri arendamisega (näiteks tarkvara arendus) või klientide riskidega (näiteks varakindlustus), ei ole harvad situatsioonid, kus kliendi tegevusala muudatustest tulenevalt on olukord uus ka teenusepakkuja jaoks. Keerulisematel juhtudel tuleb vastutavatel juhtidel langetadagi otsus puuduliku informatsiooni tingimustes, vastaval alal kogemust omamata.



Joonis 2. Intuitiivset otsustusprotsessi mõjutavad tegurid. Allikas: autori koostatud (Sinclair, Ashkanasy 2010:7-10; Huang, Pearce 2015: 42-43; Hayes et al 2004: 411; Sadler-Smith 2011: 267-268; Raffaldi et al 2012: 9; Mikels et al 2013: 191-193 ja Pachuri, Spaar 2015: 306 põhjal).

Sinclair ja Ashkanasy (2010: 8) otsustusraamistiku teine grupp käsitleb otsuse enda tunnuseid. Kui inimene ei ole sarnast otsust varem teinud, hindab ta otsustamise võimalikkust poolt- ja vastuargumentide kaudu. Mida sarnasemad on argumendid, seda lihsam on intuitiivset otsust teha. Kui otsuseni jõudmine on mingil põhjusel unikaalne või otsustamine on juhile konkreetses valdkonnas mitte rutiinne, siis eelistab ta otsustada intuitiivselt. Teadlased (Sinclair, Ashkanasy 2010: 8) on ka leidnud, et kui otsus on ettevõttele väga oluline või otsus võib mõjutada otsuse tegija edasist heaolu olulisel määral (Huang, Pearce 2015: 42-43), siis kaldutakse kasutama intuitiivset otsustamist.

Selgub, et kontekst, milles otsuseid tehakse, on oluliseks eristajaks kaalutleva või intuiitiivse otsustamise kasutamisel. Ilmselt tuntuim sellesse gruppi kuuluv tegur on puudu jääv aeg, kuid siia kuuluvad veel ka tegevusvaldkond, kultuuriline taust ja sotsiaalsed normid, ettevõtte suurus, struktuuri orgaanilisus ja strateegia. Sinclair ja Ashkanasy (2010: 9) toovad välja, et ajasurve käivitab intuiitiivse otsustamise, sest kõiki vajalikke andmeid ei suudetaks koguda või analüüsi ei jõutaks valmis. Ajateguri mõju juhtide otsustamisele on leidnud Barnard juba 1938 aastal avaldatud uuringutes (viidatud Simon 1987: 59 kaudu).

Oma töös on M.Sinclair (2010: 384) leidnud, et ettevõttes töötavate erinevate elukutsete esindajad kasutavad intuitsiooni erinevalt. Sinclair ja Ashkanasy (2010: 9-10) sedastavad, et intuitsiooni kasutamine võib sõltuda ka ettevõtte tegevusvaldkonnast. Viimane mõjutab sealsete juhtide otsustusstiili läbi valdkonnas toimuvate muudatuste kiiruse, pingelisuse ja muudatustega kaasas käiva ebaselguse. Keskkonna ebastabiilsuse olulist mõju otsustamisviiside eelistamisel rõhutavad ka teised teadlased (Matzleri et al 2014: 38; Kahneman, Klein 2009; Rusetski 2014: 1740). Khatri ja Ng (2000: 78) on leidnud, et ebastabiilsetes keskkondades on intuiitiivsetel otsustel positiivne mõju ettevõtte finantstulemustele, stabiilsetes keskkondades tuleks olla intuitsiooni kasutamisega mõõdukas.

Otsustamist mõjutab ka see, millises ühiskonnas tegutsetakse. Sinclair ja Ashkanasy (2010: 3) peavad oluliseks otsustamisstrateegia valikul kultuurilist tausta ja sotsiaalseid norme, milles juht toimetab. Sotsiaalsete normide mõju intuitsiooni kasutamisele otsustamisel on täheldanud ka Rusetski (2014: 1738) ja Matzler et al (2014: 37). Kolleegide ja klientide tõekspidamised, ühiskondlik surve, seadusandluse eripärad erinevates riikides vormivad juhi otsustamisstrateegiaid. Sinclair'i ja Ashkanasy (2010: 9) kohaselt tuleb intuiitiivse otsustamise kasutamisele kasuks, kui organisatsioonis soositakse ja julgustatakse kogemuste jagamist ning läbi selle iseeneselike teadmiste (ingl. k. *tacit knowledge*) omandamist. Kui ettevõttes on kujundatud orgaaniline organisatsiooni struktuur, soositakse ettevõtjalikkust ja antakse juhtidele vabamad käed, siis tehakse palju enam otsuseid intuiitiivselt. Ettevõtte struktuur peaks olema kooskõlas ettevõtte strateegiaga ja Rusetski (2014: 1741) on leidnud, et ka strateegia mõjutab seda kuidas juht otsustab. Mida vabamad on juhid oma valdkonnas otsustama ilma, et keegi nende otsuseid üle hindaks või kontrolliks, seda sagedamini nad kasutavad intuitsiooni.

Ettevõtte suuruse mõju otsustamisele on leitud mitmetes uuringutes (Thirathon 2017: 776, 781; Matzler et al 2014: 37). Thirathoni (2017: 776; 781) uuring näitas, et väiksemate ettevõtete IT-juhid kasutavad analüüsi tulemusi otsustamisel enam, kui suurte ettevõtete IT-juhid ja kuna ettevõtted on oma väiksuse tõttu mobiilsemad, siis on neil suuremate konkurentide ees eelis kaasa minna uue turgu muutva trendiga kasutada tohutut andmehulka klientide vajaduste paremaks rahuldamiseks. Matzler et al (2014: 37) uuringus osalesid nii ettevõtjad-omanikud, tippjuhid kui ka keskastmejuhid. Nende uuring näitas et intuitsiooni kasutavad rohkem (kuni 50%) väiksemates ettevõtetes tegutsevad juhid võrreldes üle 50-töötajaga ettevõtetes töötavate juhtidega (kuni 20%). Ilmselt mängib ettevõtte suurus otsustamisel rolli, kuid ettevõtted tuleks jagada suuruse järgi rohkematesse gruppidesse. Nende kahe uuringu põhjal joonistub välja, et vähem kui 6 töötajaga ja rohkem kui 100 töötajaga ettevõtete juhid kasutavad intuitsiooni sagedamini. Organisatsioonides, kus on 50-100 töötajat, eelistatakse otsuseid kaalutledes vastu võtta.

Persooni endaga seotud tegurite puhul on leitud, et otsustusviisi valikul suunavad: kognitiivne stiil, loomingulisus, valmidus võtta riske, erialane ja juhtimisalane kogemus. Sinclairi ja Ashkanasy (2010: 10) poolt välja töötatud otsustamise raamistiku kohaselt mõjutab otsustaja eelistusi konkreetsetes otsustussituatsioonides tema kognitiivne stiil ja see näitab inimese kalduvust usaldada ühte või teist otsustusviisi otsustushetkel (Pachur, Spaar 2015: 303). Teadlased on leidnud, et intuitiivselt otsustavad pigem need inimesed, kes eelistavad visuaalset informatsiooni esitamist verbaalsele (Sadler-Smith 2011: 267-268) ning kes on holistilise ja intuitiivse otsustamise suhtes avatud hoiakuga, sest nende jaoks on loomulik infokildudest tervikpildi kokku panemine (Sinclair, Ashkanasy 2010: 10-11). Raffaldi jt. (2012: 9) uuringust tuli välja, et otsustusstiilid on püsivad ja sügavalt isikupärased, olenemata isiku vanusest, soost või töökogemusest. Betsch (2008: 62) on leidnud, et inimese otsustustiili eelistus on suhteliselt püsiv ka sõltumata valdkonnast.

Levinud on stereotüüpne arvamus, et emotsionaalsed inimesed on loomingulisemad ja intuitiivsemad. Sinclair, Ashkanasy (2010: 10-11) on näidanud, et üheks intuitiivset otsustamist mõjutavaks teguriks on otsustaja võime informatsiooni töödelda uuel viisil, et sünniks looming. Loomingulisusega kaasneb riskide võtmine ja mitmed uuringud (Sinclair, Ashkanasy 2010: 11; Matzleri et al 2014: 38) näitavad, et intuitiivset otsustamist mõjutab otsustaja hoiak riskide võtmise suhtes. Kui töötaja on valmis taluma

ebamäärasust ja on nõus pidevalt muutuvates oludes ka otsustama, siis ilmselt on ta valmis intuiitiivselt otsustama ja toetab selle otsustusviisi kasutamist ettevõttes. Seda võib märgata töö- ja eraelus tihti, et sageda riskeerimise tagajärjel muutub inimene riskeerimise suhtes tolerantsemaks ja kogemuse kasvades tekib võimekus riski paremaks talumiseks.

Isiku erialane ja juhtimisalane kogemus on Sinclairi ja Ashkanasy (2010: 10) kohaselt samuti otsustusviisi eelistuse mõjutajad. Mida rohkem on tulnud intuiitiivselt otsustada sarnastes olukordades ja mida olulisemad on olnud otsused, seda enam on ta tulevikus valmis tegema intuiitiivseid otsuseid. Mitmed uurijad on leidnud (Dane, Pratt 2007: 50; Sinclair, Ashkanasy 2010: 10; Matzleri et al 2014: 36), et mida pikema aja jooksul on valdkonnas omandatud kogemus ning mida põhjalikum on erialane haridus, seda tõenäolisemalt on ta valmis tegema intuiitiivseid otsuseid oma valdkonnas. Seda kinnitab ka ingelinvestorite uuring (Huang, Pearce 2015: 46), kes valivad tavaliselt investeerimisvõimalusi tööstusharudest, mille kohta neil on infot ja milles nad ennast ekspertideks peavad. Matzler et al (2014: 34) lisavad veel, et asjatundlike juhtide ettevõtted on edukamad, sest aastate jooksul on korduvad tegevused muutunud automaatseks ja see võimaldab vabastada kognitiivse võimekuse muude otsuste tarvis. Khatri ja Ng (2000: 79) on veendunud, et ühes valdkonnas omandatud juhtimisalane professionaalsus on ülekantav teise valdkonda, kui otsustamise kontekst ja põhiloogika jäävad uues valdkonnas eelmisega võrreldes samaks. Seda võib sageli märgata näiteks IT-juhtide liikumisel muust ärivaldkonnast IT-ettevõtte juhiks.

Eelnevast tekib küsimus, et kui juhtimisalane professionaalsus on üle kantav teise valdkonda, siis kuidas mõjutab otsustamist samas valdkonnas ametiredelil liikumine. Erinevad uuringud on jõudnud erinevatele järeldustele. On leitud, et töötaja staatus ettevõttes ei mõjuta tema otsustusstiili (Raffaldi et al 2012: 9). Matzler jt. (2014: 36) uuring näitas, et intuitsiooni kasutamine otsustamisel kasvab juhi hierarhia redelil tõustes. Hayesi töörühma (2004: 411) uuring tõi välja, et ettevõtte arendamisse aktiivselt panustavad omanikust juhid on intuiitiivsemad, kui palgalised juhid. Võimalik, et juhi positsioonile kandideerides, inimesed püüavad eelinfo põhjal sobituda ja seetõttu ei kandideeri nad valdkondades, mis ei ole neile loomumomased või ei vasta nende teadmistele ja kogemustele.

Demograafiliste tunnuste gruppi on koondatud otsustamise uuringutest sootunnus, vanus, haridustase ja palga suurus. Lääne kultuuriruumi üks stereotüüpidest on, et naised on intuitiivsemad kui mehed ja sama hoiakut kohtab ka naisjuhtide suhtes. Hayes jt. (2004: 411) ning Sadler-Smith (2011: 268) on leidnud, et naisjuhid ja meesjuhid on ühtviisi analüütilised ja intuitiivsed. Hayesi tööühma (2004: 411) uuringus järelitati, et mittejuhtidest naised kasutasid analüütilist otsustust enam kui mittejuhtidest mehed ja ka enam kui juhtidest naised. Teisisõnu on naisjuhid informatsiooni töötlemises oma kognitiivse stiili poolest sarnasemad meesjuhtidele kui muudele naistöötajatele.

Vanuse mõju otsustamisele on uuritud mitmete teadlaste poolt ja on jõutud erinevatele tulemustele. Sadler-Smith ja Shefy (2004: 80) sedastavad, et vanemad juhid kasutavad intuitsiooni noorematest kolleegidest laialdasemalt. Mikels jt. (2010: 10) seletavad seda asjaoluga, et vanemaealistel analüütilise otsuse kvaliteet kannatab, sest vananedes väheneb kaalutlemise ja probleemi lahendamise võimekus (Mikels et al 2013: 193). Eelpool mainitud uuringutele vastukaaluks on Raffaldi töögrupp (2012: 9) leidnud, et vanusel otsustamisstiilidele mõju ei ole. Varasemas sai mainitud, et juhi kogemus ja eralane ettevalmistus soodustavad intuitsiooni kasutamist otsustamisel. Huvitav on tõdeda, et haridustaseme mõju intuitiivse-ratsionaalse otsustusviisi valikule ei ole täheldatud (Mikels et al 2013: 191). Samas uuringus leiti, et ka palga suurus ei erista otsustajaid otsustusstiilide eelistamises.

Peatükki kokku võttes võib öelda, et otsustamine intuitiivselt või kaalutlevalt sõltub mitmetest teguritest ja intuitsiooni eelistamine otsustamisel on mõjutatud probleemi, otsuse, konteksti ja persooni tunnustest ning ei ole mõjutatud demograafilistest tunnustest nagu sugu, vanus, haridustase ja palga suurus. Järgmises peatükis uuritakse millised mõjutajad kujundavad finantsettevõtetest omanäolise otsustuskeskkonna.

1.3 Juhi otsustusprotsessi ja intuitsiooni kasutamise eripärad finantsvaldkonnas

Selles alapeatükis esmalt käsitletakse otsustamise rolli juhtide töös ja uuritakse, mis aitab otstarbekamalt otsustada. Seejärel näidatakse, milliste tööülesannete puhul kasutatakse intuiitiivset otsustamist ja kuidas intuiitiivset otsustamist arendada. Lõpetuseks käsitletakse finantsvaldkonna eripära, mis kujundab seal tegutsevate juhtide otsuseid. Kuigi finantsettevõttes töötab juhte paljudelt elualadelt, siis valdkonna suur ebastabiilsus ja kõrge reguleeritus kujundavad otsustamiseks omalaadse keskkonna.

Tänaseks klassikaks saanud juhtimise uurija Henry Mintzbergi (1990:8-11) loodud juhi rollikäsitleluse kohaselt on kümnest tegevuspõhisest rollist neli seotud otsustamisega: uuendamine, arusaamatuste lahendamine, ressursi jagamine, läbirääkimised. Juhtide otsused on sageli keerukad ja äriliselt sisukas otsus ilmselt koosneb mitmetest alamotsustest. Burke ja Miller (1999: 91) on leidnud, et juhid kasutavad otsustamisel intuitsiooni ja analüüsi läbipõimunult. Ühte otsustamisviisi kasutades võivad tekkida vead, mida teise otsustusviisi täiendava kasutamisega on võimalik vähendada (Shapiro, Spence 1997: 65). Sinclair ja Ashkanasy (2010: 4) leiavad, et analüütiliselt töödeldakse objektiivset informatsiooni ehk olemasolevaid andmeid ja fakte ning intuitsiooniga kaetakse nõ "hallid alad". Tavaliselt ei saa nendele kaalutledes läheneda, sest tegemist on ebamääraste, keerukate, konteksti spetsiifiliste alade ja olukordadega (Sinclair, Ashkanasy 2010: 4), millele lähenemiseks ei pruugita ressursse omada (Miller, Ireland 2005: 28). Kokkuvõttes võib öelda, et juhtimises on oluline osata kasutada mõlemat otsustusviisi paindlikult.

Finantssektorit, ja kahjukindlustust sealhulgas, peetakse traditsiooniliseks valdkonnaks, kus eelistatakse analüütilist otsustamist (Haava 2013: 60). Intuiitiivset otsustamist kasutatakse aga uutes, vähem traditsioonilistes valdkondades, kus informatsioon on puudulik või ala on nii uus, et selle kohta informatsiooni alles koguneb (Sadler-Smith, Shefy 2004: 77). See omamoodi vastuolo toob fookusesse vajaduse uurida, kuidas kujundavad valdkonna eripärad juhi otsustamisprotsessi.

Selgubki, et finantssektori juhtide otsustusviiside valikud on suunatud tehnoloogiamailma kiirete muutuste ja valdkonna kõrge reguleerituse poolt. Khatri ja Ng (2000: 73-77) on leidnud, et panganduse juhid teevad rohkem otsuseid kogemusele toetudes, sest töötavad tehnoloogia kiire muutumise tõttu ebastabiilsemas keskkonnas, kui mõne teise sektori esindajad. Sama uuring (Khatri, Ng 200: 74) sedastas, et panganduse juhid USAs peavad regulatsioonide mõju oluliseks väliseks faktoriks nende otsustele ning seda valdkonda suunab rohkem institutsionaalseid regulatsioone, kui mõnda muud sektorit. Euroopa Liidus reguleerib finantsvaldkonda samuti rohkem regulatsioone, kui mõnda teist sektorit (Pasiouras, Gaganis 2013: 632). Regulatsioonide eesmärgiks on kaitsta kliente nende varade üle otsustavate juhtide halbade otsuste mõju eest (Gaganis et al 2015: 65-66). Eesti pankade juhid on öelnud, et intuitsiooni kasutamise teeb raske juba ette kirjutatud reeglistik (Haava 2013: 63). Kahneman ja Klein (2009) on soovitanud juhtidel olla teadlikud, kui püsivas keskkonnas (ingl.k. *environment's validity*) nad tegutsevad ja kui intensiivne on turul konkurents (Rusetski 2014: 1740), et hinnata, millist väärtust intuiitiivne otsustamine selles luua saab (Matzleri et al 2014: 38). Intuitsiooni kasutamisest tööga seotud tegevustes tuleb juttu allpool.

Vastuoluline töökeskkond loob pinnase ebakindluseks otsustamisel, mis omakorda soodustab intuiitiivset otsustamist (Riabacke 2006: 5). Samas uuringus toovad juhid otsustamisega seotud oluliste probleemidena välja piisava informatsiooni puudumist, ebakindlust teada olevate faktide tõepärasuse kohta ja puudulikke oskuseid erinevate riskidega toime tulemisel. Lipshitz ja Shulimovitz (2007: 219-220) uuringu laenuandmisega tegelevad juhid tajusid ebakindlust klientide usaldusväarsuse ja krediitvõimekuse hindamisel. Nad ütlesid, et miski häiris neid kliendi juures ja see tekitas ebakindlust isegi siis, kui finantsvõimekuse analüüs positiivset laenuotsust võimaldas teha. Kui sellistele klientidele laenu anti, osutus hiljem laenu teenindamine problemaatiliseks. Ingelinvestoreid uurinud Huangi ja Pearce'i (2015: 41) tööst tuli välja, et ingelinvestorid usaldavad analüütilisi ja finantsilisi andmeid ettevõtte kohta vähem, kui tajutud informatsiooni, mida ettevõtja oma käitumise, hääletooni ja kehakeelega jätab investeringut tutvustades. Lipshitz ja Shulimovitz (2007: 218;223) on pidanud peamiseks intuitsiooni eiramise põhjusteks asjaolusid, et 1) varasem koostöö kliendiga tingis kohustuse kliendi ees; 2) usaldusväärsed finantsandmed võistlesid ebamäärase „kõhutundega“ ja 3) ettevõtte eesmärkidest tulenes surve juurde saada uusi kliente. Nad

tõdesid oma uuringus, et ebakindluse põhjused võivad olla teada, aga puudub ressurss või töökultuur nende elimineerimiseks.

Juhtidel on sageli väljakutseks info paljus. Juba enam kui kümme aastat tagasi tõdesid Sadler-Smith ja Shefy (2004: 77), et arvutite kasutuselevõtt on plahvatuslikult kasvatanud juhtidele kättesaadava informatsiooni hulka. Vajaliku ja asjakohase teabe leidmine selle hulgast võib olla väga ressursimahukas ning intuiitiivne otsustamine sellisel juhul ainuvõimalik, sest juhil on vähe vahendeid põhjalikult kaalutletud otsuse tegemiseks (Miller, Ireland 2005: 28). Täiesti uus olukord on tekkinud seoses interneti laialdase levikuga ja sealt kasutajate kohta käiva informatsiooni talletamise ja töötlemise võimaluste avarumisega ehk nn suurandmete (ingl. k. *Big Data*) kasutusele võtuga. Ettevõtted omavad kliendi ja tema tegevuste kohta palju ja väga täpseid andmeid, mille hulk ilmselgelt mõjutab otsuseid paljudes juhi ees seisvates ülesannetes sisuliselt. IT-juhte uurides on leitud (Thirathon et al 2017: 775;780), et rohke hea kvaliteediga info kutsub seda kasutama ja analüütiliselt otsustama. Kuid see info ei ole kättesaadav ainult IT-juhtidele, vaid finantsettevõtetes ka elektroonilise äri ja teistele müügiga seotud juhtidele. Seega on kasvamas kvaliteetse ja väärtusliku info hulk, mis soodustab analüütilist otsustamist, kuid samas on seda ikkagi liiga palju, et efektiivselt ilma intuitsiooni kasutamata ostustada.

Kui siiski tekib kahtlus, kas juht saab finantssektoris teha intuiitiivselt häid otsuseid, võib öelda, et tunda tuleb olukordi, kus üks või teine otsustusviis on otstarbekam (Sinclair, Ashkanasy 2010: 14) ja püüda hoida erinevate otsustusviiside vahel tasakaalu (Matzler et al 2014: 35). Haava (2013:63) uuring tõi välja, et intuiitiivselt otsustada ei taheta kuna peljatakse teha vigu, mille tagajärjed on seotud finantstulemustega ja võivad mõjutada paljusid inimesi. Khatri ja Ng (2000: 61) tõdevad, et kuna intuitsioonialased uuringud keskenduvad vigade ja kõrvalekallete otsimisele, siis jääb märkamata, et tegelikult on intuiitiivne otsustamine piisavalt hea otsustamisviis. Intuiitiivselt otsustades tehakse vigu, aga seda tehakse ka kaalutledes. Erinevad teadlased (Hogarth 2005: 76-77; Kahneman, Klein 2009) on jõudnud järeldusele, et sõltuvalt analüüsi keerukusest ja intuiitiivse otsustuse võimalikust kõrvalekalde suurusest annab erinevates situatsioonides üks või teine otsustusmeetod täpsema vastuse ja on seetõttu eelistatum.

Kui ei ole selgeid reegleid probleemi kirjeldamiseks ja otsuse langetamiseks, siis on vähem tõenäoline saada kaalutlemise abil õige otsus, sest segases ja rohkes infos orienteerumine on väga keeruline. Hogarth (2005: 75-77) leiab, et sellises olukorras kasutatakse kaalutletud otsuse langetamiseks ainult osa infost, mille tõttu võib õige otsuse jaoks vajalik osa infost kaalumise alt välja jääda. Seetõttu on põhjendatud intuitsiooni kaasamine otsuse tegemise protsessi ja sarnase keerulise olukorra varasemal kogemisel õpitu võib tõsta intuiitivse otsustuse kaalutletust tõsemaks. Sinclair ja Ashkanasy (2010: 6) on tähele pannud, et tihti on intuiitivsel teel saadud lahendus analüüsi käivitajaks. Intuiitivselt saadud ideed kontrollitakse faktidega ja sobitatakse olemasolevate protseduuridega. Intuiitivse ja analüütilise otsustamise vaheldumisi kasutamist laenuotluste läbivaatamisel ja laenuotsuste langetamisel täheldasid oma uuringus ka Lipshitz ja Shulimovitz (2007: 225). Autori arvates võib sellist otsustusviisi sümbioosis kasutamist kogu otsustamisprotsessi vältel kohata ka kindlustusettevõttes töötades.

Matzleri töögrupp (2014: 35) on hinnanud erineva otsustusstiiliga juhtide ettevõtete edukust viies kategoorias: kasv, kasumlikkus, innovatsioon, tootearendus, protsesside parendus. Nad on leidnud, et intuiitivne ehk suure pildi teadlik tüüp on oluliselt edukam innovatsioonis ja uute toodete arendamises, olles nõrgim protsesside parenduses. Intuiitivne-analüütiline ehk kognitiivselt mitmekülgne tüüp on üle keskmise edukas kõigis vaadeldud kategooriates ja parimate tulemustega kasumlikkuses. Analüütiline ehk detailiteadlik juht on keskpärane kõigis hinnatud tegevustes. Passiivne ehk mitte arusaadav tüüp on oluliselt alla keskmiste tulemustega ettevõtte kõigis mõõdetud kategooriates. Selle põhjal võib öelda, et juhi otsustusstiilil on ettevõtte tulemustele oluline ja laiapõhjaline mõju.

Tabel 2 näitab millistel põhjustel juhid enam intuiitivset otsustamist kasutavad. Põhjused on koondatud valdkondadesse ja näidatud, kuidas see juhi tegevust mõjutab. Erinevad autorid on leidnud, et juhid eelistavad intuiitivset otsustamist inimestega seotud aladel, sest näiteks hõlbustab see teineteisest arusaamist (Matzler et al 2014: 35) ja õiglasemat käitumist (Burke, Miller 1999: 95). Värbamisel soovitatakse kasutada standardiseeritud hindamismeetodeid, et hindaja enda uskumused ei pääseks otsust mõjutama (Nolan, Langhammer, Salter 2016: 243). Juhtimises on soovitatud kasutada mõlemat otsustusviisi (Burke ja Miller 1999: 95), sest see aitab vähendada tööde ümber tegemist. Kaufmanni jt. (2014: 111) uuring näitas, et meeskonna liikmete intuitsiooni mitte kasutamine

koostööpartneri teenuste kvaliteedi, tarnekindluse ja innovaatsilisuse üle otsustamisel töötab meeskonna otsuse tõhususe kahjuks.

Tabel 2. Põhjused, miks juhid sagedamini kasutavad intuitiivset otsustamist

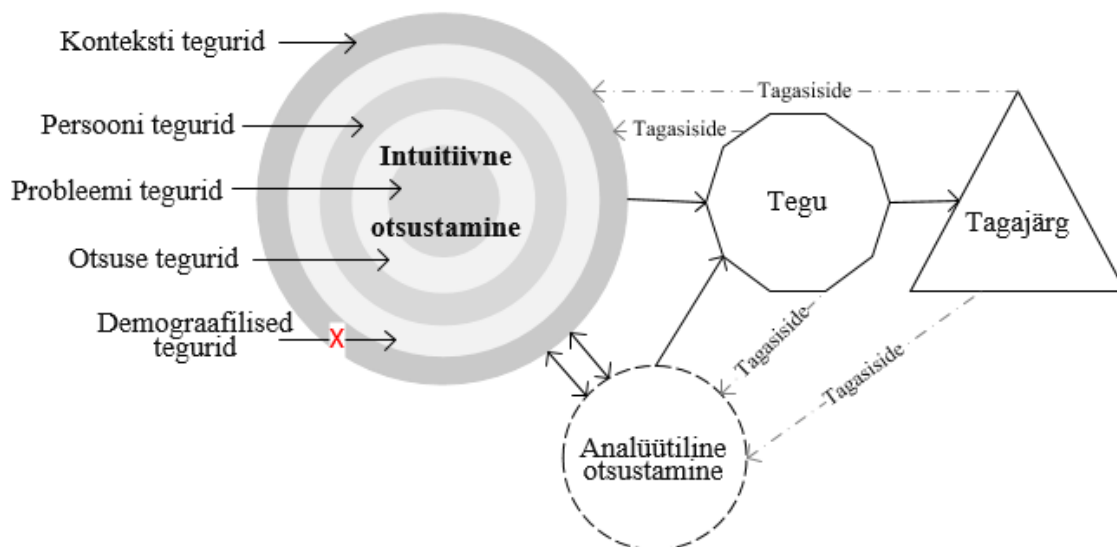
Valdkond	Tegevused	Põhjused
Inimestega seotud valdkonnad	Klienditeenindus ja müük, turundus, personali värbamine ja koolitamine	<ul style="list-style-type: none"> • suurendab kliendi rahulolu • hõlbustab teineteisest arusaamist • aitab saavutada eesmärgi • aitab vältida negatiivseid tagajärgi • aitab töid lõpule viia • aitab töötajat õiglaselt kohelda • aitab vajalikul hetkel pöörata tähelepanu õigele asjaolule • aitab rakendada kogemusi • loob võimaluse areneda • aitab välja arendada mitmekülgseid oskusi
Juhtimine	Strateegiline planeerimine, üldjuhtimine, ettevõtte reorganiseerimine, hankijate valik	<ul style="list-style-type: none"> • lihtsustab üldpildi nägemist • kiirem otsuste tegemine • puuduvate faktide katmine intuitiivselt • info ülekülluses valikute tegemine • kulude kokkuhoid • aitab hoida tasakaalu • lisab otsustele mõjukust
Tootearendus	Uute toodete ja teenuste arendamine, hinna kujundamine	<ul style="list-style-type: none"> • aitab kohaneda muutuv keskkonnas • aitab luua paremaid tooteid • aitab kujundada ettevõtte brändile kohast hinda
Finantsvaldkond	Eelarve koostamine ja investeringute valimine, raamatupidamine, riskide haldamine	<ul style="list-style-type: none"> • aitab vältida analüüsi takerdumist • aitab ära tunda positiivsed riskid ja hõlbustab nende võtmist • aitab saavutada pikaajalisi finantseesmärgi

Allikas: autori koostatud Burke, Miller 1999: 92; Matzler et al 2014: 34-35; Khatri, Ng 2000: 63-78, Rusetski 2014: 1737; Shapiro, Spence 1997: 67 põhjal

Mitmed uuringud (Shapiro, Spence 1997: 67; Matzler et al 2014: 34-35) näitavad, et intuitiivne otsustamine on määrava tähtsusega uute toodete ja innovaatiliste lahenduste loomisel ning hinna kujundamisel kogu toote elukaare jooksul (Rusetski 2014: 1737). Sinclairi ja Ashkanasy (2010: 9) uuring näitas, et ettevõtetes, kus intuitsioon on laiemalt levinud, on juhtideks inimesed, kelle jaoks ebamäärasus ja stress on käivitavaks jõuks, kes oma loomult on loomingulisemad ja riskialtimad. Siit nähtub, et finantsvaldkonna ettevõtte jaoks on peaks olema oluline leida sobivad juhid ettevõtte arendusega tegelema ja olla valmis aktsepteerima sellises rollis juhtide vastuolulisemat käitumist ettevõtte regulatsioonidega.

Vähesed uuringutes osalenud juhid on pidanud intuitiivset otsustamist oluliseks riskijuhtimises ning raamatupidamises ja finantside juhtimises (Khatri, Ng 2000: 63; Matzler et al 2014: 35). Khatri ja Ng (2000: 66; 77-78) kohaselt parandab intuitiivne otsustamine IT-ettevõtete finantstulemusi, aga panganduse omi pigem mitte. Ettevõtte riskijuhtimise seisukohalt on oluline teada, et finantssektori juhtide puhul on täheldatud sagedasemat oma oskuste ülehindamist ja liigset enesekindlust, kui muudes valdkondades (Kahneman, Klein 2009) ja selle üheks allikaks on raskelt tuvastatav teadmiste lünklikkus. Näiteks võib finantsanalüütik osata hinnata ettevõtte ärilist edukust, kuid see oskus ei laiene ettevõtte aktsiate hinna määramise oskusele. Kahneman ja Klein (2009) leiavad, et vahest annavad välja töötatud algoritmid muutuvates olukordades paremaid tulemusi kui juhus, sest tulemused on korrektsemad, kui iga kord hinnangut andes. Eelnevale tuginedes võib öelda, et juhid otsustavad intuitiivselt töötajate ja klientidega seotud olukordades, aga ka ettevõtte finantse puudutavates küsimustes. Asjaolu, et finantsala juhid ennast ülehindama kipuvad, muudab nende adekvaatse tagasiside andmise väga oluliseks.

Juhi üheks ülesandeks on enda ja alluvate arendamine. Kuivõrd intuitsioon baseerub kogemusel, siis tuleb edukate intuitiivsete otsuste vastuvõtmiseks omada teadmisi vastavast valdkonnast. Intuitsiooni arendatakse iseeneslike teadmiste (ingl. k. *tacit knowledge*) omandamise käigus. Mitmed uurijad rõhutavad, et intuitsiooni kasutamist otsustamisel tuleb süsteemselt õppida (Klein 2005: 168; Dane et al 2012: 191; Gore, Conway 2016: 333). Sinclair ja Ashkanasy (2010: 13-14) leiavad, et piisava treenituse juures suudavad juhid vajadusel teadlikult kasutada sobivat, olgu siis intuitiivset või analüütilist otsustusprotsessi. Sellisel puhul saavad erinevate otsustusviiside kaudu saadud tulemid teineteist täiendada, andes juhile oskuse teha efektiivseid otsuseid väga erinevates olukordades. Joonisel 3 on kujutatud juhi otsustusprotsess, kus intuitiivne otsustamine toimib tihedas sümbioosis analüütilise otsustamisega. Mõlema koostoimel saadakse tagasisidet otsuse kohta tehtud teost ja selle tagajärgedest ning seeläbi areneb intuitiivse otsustamise kompetents. Joonisel on toodud intuitiivset otsustamist mõjutavad tegurite kategooriad, et näidata intuitiivse otsustamise aspektide rohkust.



Joonis 3. Juhi otsustusprotsess ja intuitiivse otsustamise arendamine. Autori koostatud (Sinclair, Ashkanasy 2010: 7-10,13; Shapiro, Spence 1997: 64; Betsch 2003: 53; Klein 2005: 168; Dane et al 2012: 191; Gore, Conway 2016: 333 põhjal).

Juhtimise uurijad Khatri ja Ng (2000: 78) rõhutavad, et intuitiivse otsustamise arengut soodustab komplekssete ülesannetega pidevalt kokku puutumine. Hodginson et al (2009: 287) soovivad juhtide intuitiivse otsustamise parandamiseks välja selgitada juhi kognitiivse stiili ja pakkuda juhtidele võimalust katsetada alternatiivseid otsustamisviise sellistes olukordades, kus juhi tavapärane eelistatud informatsiooni töötlemise viis on kas raskesti rakendatav või annab ebasoovitava tulemuse. Oluline on, et õppimise käigus kasutatakse adekvaatset informatsiooni (Betsch et al 2003: 53), tagasiside oleks asjakohane, täpne ja õigeaegne (Hogarth 2005: 67-71). Selleks, et tagasisidet saaks anda ja vastu võtta on oluline, et õppimine toimuks heatahtlikus (Crossan et al 1999: 527), õppimise jaoks soodsas keskkonnas (Kahneman, Klein 2009). Kuivõrd ka analüütilise otsustamise käigus omandatud teadmised mõjutavad ajapikku intuitiivset otsustamist, on oluline, et kaalutlemiseks kasutatud eeldused oleksid olnud korrektsed ja õiged (Shapiro, Spence 1997: 66; Hogarth 2005: 78). Intuitiivse otsustamise oskuse arendamine on vajalik, kuid saavutatud muutust on keerukas hinnata, sest tihti peale ei paista intuitsiooni kasutamine välja. Kuidas mõõta ära hoitud segadusi või ennetatud probleeme, küsib G.Klein (2005: 163) oma töös ja vastab samas, et enamasti saab olla hindajaks juht ise oma rahulikuma enesetunde läbi.

Selgub, et intuitsiooni laialdasemaks kasutamiseks ei piisa ainult juhtide õpetamisest ning nendele harjutusvõimaluste pakkumisest, vaid muuta tuleb ka otsuste tegemise

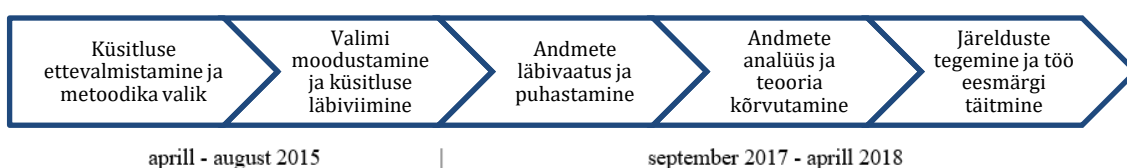
keskkonda (Sinclair, Ashkanasy 2010: 14). Kolleegidele ei pruugita julgeda tunnistada, et otsuse tegemisel kasutati intuitsiooni (Sadler-Smith, Shefy 2004: 80), veel vähem on võimalik sellises keskkonnas õppida ja areneda. Keskkonna stabiilsus on intuitsiooni arendamiseks vajalik eeldus nagu ka keskkonna enda tundmine läbi pideva harjutamise tõepärase vihjete kogumise abil ja tagasiside andmise (Kahneman, Klein 2009). Oluline on siin tähele panna, et kui intuitsiooni kasutamine on õigustatud ebastabiilses keskkonnas, siis intuitsiooni arendamiseks tuleb tagada stabiilne keskkond. Eelnevat kokku võttes võib öelda, et intuitsiooni arenemiseks vajaliku iseeneslikku õppimist soodustava keskkonna loomine ja selle süsteemsele kasutamisele suunamine võimaldab ettevõtetel arendada juhtides intuiitiivset otsustamist, aga juhtide parematest otsustest kasu saamiseks on vaja luua otsuste tegemiseks ka usaldusväärne keskkond.

Kuigi finantsettevõtete juhid kasutavad pigem kaalutlevat otsustamist, siis tuli selles peatükis välja, et nad teevad otsuseid intuiitiivset ja kaalutlevat otsustusviisi sümbioosis kasutades. Vaatamata tegevusala küllaltki kõrgele ebastabiilsusele, suunab juhte kaalutletud otsuste juurde valdkonna kõrge reguleeritus. Intuitsiooni eiramine aga võib kaasa tuua sekeldusi klientidega või halbu majanduslikke tagajärgi.

2. INTUITSIOONI KASUTAMINE OTSUSTAMISEL IF P&C INSURANCE AS JUHTIDE NÄITEL

2.1 Empiirilise uuringu metoodika ja valim

Käesolevas alampeatükis esmalt selgitatakse magistritöö eesmärgi saavutamiseks valitud empiirilise uuringu metoodikat, seejärel kirjeldatakse uuringu kulgu ja ning lõpuks antakse ülevaade ettevõttest ja valimist. Empiirilise uuringu planeerimise ja teostamise etapid on toodud joonisel 4.



Joonis 4. Ülevaade empiirilise uuringu etappidest, autori koostatud.

Otsustusprotsessi ja intuiitiivset otsustamist on maailmas uuritud mitmel viisil ja erinevates valdkondades. Kasutatud on nii kvantitatiivset (näiteks Khatri, Ng 2000) kui kvalitatiivset (näiteks Burke, Miller 1999: 98) uurimismeetodit. Eestis on teadaolevalt tehtud mõned uuringud ja uuritud samuti nii kvantitatiivset (Vadi, Reino 2013) kui kvalitatiivset (Haava 2013) uurimismeetodit kasutades. Viimase paari aastakümne jooksul läbi viidud uuringute kohta on tehtud kokkuvõte, mis asub lisas 1.

Omaette küsimus on, kui sobivaks pidada intuitsiooni kasutamise uurimiseks enesekohaste hinnangute andmist kui meetodit. On uuringuid, mis seavad kahtluse alla inimese objektiivsuse enda professionaalsuse ehk ekspertsuse hindamisel (Szaszi 2016: 330; Kahneman, Klein 2009; Sadler-Smith 2012: 118) ja on uuringuid mis näitavad, et inimese enda hinnang tema asjatundlikkusele mingis konkreetsetes valdkonnas on piisav näitaja, et välja selgitada tema otsustamisviisi eelistust selles valdkonnas (Pachur, Spaar

2015: 309) ning sellisel viisil saadud tulemused on usaldusväärsed ja valiidsed (Pachur, Spaar 2015: 309). Üldiselt peetakse sobivateks uurimismeetoditeks inimeste poolt kogetu hindamiseks ankeetküsitlust ja intervjuud (Hirsjärvi et al 2010: 172). Käesoleva töö jaoks võrdles autor ankeetküsitluse ja poolstruktureeritud intervjuu eeliseid ning puuduseid (Hirsjärvi et al 2010: 182, 192-194) ja leidis, et antud töö jaoks on sobilikum kasutada ankeetküsitlust on-line küsitluse vormis. Ankeetküsitluse peamiseks eelisteks tuleb pidada selle säästlikkust uurija jaoks ja mugavust vastajale (Hirsjärvi et al 2010: 183). On-line küsimustiku peamiseks eeliseks peab autor andmete sobivas vormingus kättesaadavust edasiseks töötlemiseks statistilise analüüsi tarkvara abil. Selleks, et vähendada küsimustest valesti arusaamise riski oli vastajatel võimalik pöörduda uuringu läbiviija poole selgituste saamiseks. Üks osaleja seda võimalust ka kasutas.

Autori arvates on on-line küsitluste puhul oluline pöörata tähelepanu vastajate arvutikasutamise kogemusele, ankeedi formaadi mugavusele ja ka tehnilise turvalisuse aspektile. Kuna uuringus osalenud juhid olid harjunud igapäevatöös arvutit kasutama ja vastama ettevõtte veebipõhiste rahulolu uuringutele, ei mõjuta küsimustiku formaat vastamist. Küsitluse keskkonna turvalisus oli tagatud keskkonna omaniku poolt ja deklareeritud keskkonna küsitluse läbiviimise ajal kehtinud kasutustingimustes. Ettevõtte infosüsteemi turvalisuse tase on olnud pideva jälgimise all vastavate ametnike poolt ja kehtestatud tase oli piisav uuringu läbiviimiseks. Ankeetküsitluste puhul on üheks puuduseks see, et vastata saab ainult kindla aja jooksul ja hiljem laekunud vastused ei pruugi analüüsitavate hulka jõuda. On-line ankeetküsitluste puhul on vajadusel võimalik pikendada vastamise aega ja vastamisperioodi lõppedes saab küsitluse sulgeda.

Käesoleva magistr töö empiirilises osas on kasutatud Tartu Ülikooli teadlaste Maaja Vadi ja Anne Reino osalusel 2013 aastal välja töötatud küsimustikku (vt Lisa 2). Küsimustiku väljatöötajad on küsimuste koostamisel lähtunud teadmisest, et inimesel on otsustamise kohta: 1) tõekspidamised, kuidas otsustamine peaks toimuma; 2) praktika ehk arusaam kuidas ta otsustab; 3) tajutud tagasiside töökaaslastelt. Aluseks on võetud intuiitvise ja kaalutleva otsustusviiside sõltumatu seose vaatepunkt, mida ka siinse töö teoreetilises osas puudutati. Seega tuleb mõõtmistulemuste interpreteerimisel lähtuda arusaamast, et vastajal saab olla nii kõrge intuitsioon kui ka kaalutlemine. Faktoranalüüsi tulemusena moodustus kuude skaalasse koondunud 33 küsimusega küsimustik. Üksikväärdete gruppide moodustatud skaalade kasutamine aitab suurest andmehulgast tähendusliku

sisu paremini välja tuua ja anda nähtuse kohta üldisemaid hinnanguid. Küsimustiku koostajad esitasid käepärasusest lähtuvalt skaaladele lühendatud nimetused, mida siinses magistritöös ka edaspidi kasutatakse. Küsimustiku autorid juhtisid tähelepanu asjaolule, et lühendatud sisuga nimetuste korral võib analüüsi käigus midagi olulist märkamata jääda. Seetõttu pakkus käesoleva töö autor Vadi, Reino (2013:11) tööle tuginedes välja täpsemad nimetused ja selgitas, mida konkreetne skaala mõõdab (vt tabel 3).

Tabel 3. Otsustamise hindamise skaalade tähendused

Skaala	Täpne nimetus	Selgitus
Vaist_praktika	Arvamus fookusisikust kui intuiitiivsest otsustajast tema igapäeva praktikast lähtuvalt	Skaala mõõdab fookusisiku intuiitiivse otsustamise kasutamist igapäevastes ülesannetes.
Kaalutletus_praktika	Arvamus fookusisikust kui kaalutlevast otsustajast tema igapäeva praktikast lähtuvalt	Skaala mõõdab fookusisiku analüütilise otsustamise kasutamist tema ametikohal.
Vaist_tõekspidamised	Arvamus fookusisikust kui intuiitiivsest otsustajast tema tõekspidamistest lähtuvalt	Skaala mõõdab fookusisiku tõekspidamisi intuiitiivse otsustamise kohta ehk kui võrd otstarbekaks peab isik otsuste langetamisel intuitsiooni kasutamist
Kaalutletus_tõekspidamised	Arvamus fookusisikust kui kaalutlevast otsustajast tema tõekspidamistest lähtuvalt	Skaala mõõdab fookusisiku arusaamu, kuidas otsustamine võiks või peaks toimuma kaalutlevat otsustamist kasutades
Vaist_töökaaslased	Arvamus fookusisikust kui intuiitiivsest otsustajast töökaaslaste arvamuse perspektiivist	Skaala mõõdab, millisena fookusisik tajub kaastöötajate arvamust enda kui kiire ja üldistava otsustaja kohta. Otsustaja kohta, kellel pole tihti fakte vajagi.
Kaalutletus_töökaaslased	Arvamus fookusisikust kui kaalutlevast otsustajast töökaaslaste arvamuse perspektiivist	Skaala mõõdab, millisena fookusisik tajub kaastöötajate arvamust enda kui kaalutleva, süsteemse, detaile armastava otsustaja kohta.

Allikas: autori koostatud (Vadi, Reino 2013:11 põhjal).

Käesoleva empiirilise uuringu ankeet sisaldas lisaks eelpool mainitud otsustamise teemalistele küsimustele veel ka isiku taustainformatsiooni puudutavaid küsimusi, mida oli kohandatud käesolevale uuringule sobivaks (vt lisa 3). Ankeedis oli ka võimalus jätta kommentaar intuiitiivse otsustamise kohta ettevõttes. Otsustamisega seotud küsimustele sai vastata 7-pallisel Likerti skaalal, kus skaala otspunkt “1” tähendas seda, et vastaja ei ole väitega üldse nõus ja otspunkt “7” seda, et vastaja on väitega täiesti nõus. On-line ankeet oli koostatud Google Forms keskkonnas. Osalejate vastused kogunesid Google Docs formaadis tabelarvutuse faili, mida oli võimalik töödelda muude statistilise analüüsi läbiviimiseks mõeldud programmidega. Empiirilise osa analüüsil on andmete

ettevalmistamiseks ja analüüsi tulemite grupeerimiseks kasutatud tabelarvutusprogrammi MS Excel ja andmete statistiliseks analüüsiks andmetöötluste paketti IBM SPSS-i.

Analüüsile eelnenud andmete ettevalmistamise ja puhastamise käigus selgitati välja andmete sobivus edasiseks analüüsiks. Kõik vastajad olid vastanud kõikidele küsimustele. Selliseid ankeete, kus vastatud oleks ainult sama pallide arvuga või teatud mustri alusel, kontrollimine ei tuvastanud. Üks vastaja oli küsimuse “Kui suure osa Teie tööst moodustab otsuste vastuvõtmine?” puhul valikvastustest valinud kaks vastusevarianti, kuigi eeldati, et valitakse ainult üks variantidest. See ankeet jäeti uuringusse alles, kuid kõrvaldati otsustamise osakaalu analüüsist. Analüüsiks ettevalmistamise käigus kodeeriti sõnalised vastused arvulisteks väärtusteks, et oleks võimalik rakendada statistilisi teste. Vanust, üldist juhtimisstaaži ja juhtimisstaaži kindlustuses oli otstarbekas analüüsida grupiviisiliselt. Kuna töös kasutati faktoranalüüsi tulemit, siis oli vaja tekkinud faktoritele uued väärtused arvutada. Uuringus kasutatud küsimustiku pööratud väidete vastused muudeti arvutamiseks sobivaks. Skaalade reliaabluse kontrolliks arvutati välja Cronbachi alpha (vt Lisa 4).

Edasi analüüsiti andmeid erinevate statistilise analüüsi meetoditega (vt tabel 4). Skaalade omavahelisi seoseid uuriti korrelatsioonanalüüsiga. Kuna tegemist oli järjestusskaalal kogutud andmetega, siis kasutati mitteparameetrilist Spearmani astakkorrelatsiooni. Normaaljaotuse kontrolliks kasutati Shapiro-Wilki testi, sest see on väikese vastajate arvu ($n=40<50$) korral sobivam kui Kolmogorov-Smirnovi test. Hindamaks kuivõrd vastutusvaldkond, juhtimisstaaž, juhtimisstaaž kindlustuses, ja vanus eristavad skaalade väärtusi kasutati dispersioonanalüüsi, mille eeldused olid kõigil juhtudel täidetud. Otsustamiseks, millist dispersioonanalüüsi testi kasutada, kontrolliti skaalade väärtuste normaaljaotusele vastavust ja eristava teguri gruppide hajuvust Levene testiga. Kui andmed ei vastanud normaaljaotusele ja gruppide hajuvused ei olnud võrdsed ehk ANOVA-testi eeldused ei olnud täidetud, kasutati dispersioonanalüüsiks Kruskal-Wallise testi. Skaalade Vaist-Praktika ja Vaist-Tõekspidamised puhul oli võimalik kasutada ANOVA-testi, mida peetakse nõ tugevamaks kui Kruskal-Wallise test. Lisades 5-10 esitatud andmetabelites on ära toodud mõlema testiga leitud olulisustõenäosuse väärtused ja konkreetsele testile iseloomulikud näitajad.

Tabel 4. Kasutatud testid skaalade vaheliste seoste ja eristavate tegurite lõikes

Uuritav tegur	Skaala	Eelduste täidetud	Valitud test
Skaalade vahelised seosed	Kõik skaalad	Andmed vastavad normaaljaotusele Shapiro-Wilki testi alusel	Spearmani astakorrelatsioon
Eristavad tegurid: 1) Otsustamise osakaal 2) Juhtimisstaaž 3) Juhtimisstaaž kindlustuses 4) Vastutusvaldkond 5) Vanus	- Vaist_praktika - Vaist_tõekspidamised	- Andmed vastavad normaaljaotusele -> kasutan Shapiro-Wilki hinnangut, sest vastajaid on <50 - Hajuvused võrdsed -> Levene test $p > 0,05$	One-Way ANOVA (Post-Hoc test LSD) ja võrdluseks Kruskal-Wallise test
Eristavad tegurid: 1) Otsustamise osakaal 2) Juhtimisstaaž 3) Juhtimisstaaž kindlustuses 4) Vastutusvaldkond 5) Vanus	- Kaalutletus_praktika - Kaalutletus_tõekspidamised - Vaist_töökaaslased - Kaalutletus_töökaaslased	Shapiro-Wilki hinnangu kohaselt ei vasta andmed normaaljaotusele	Kruskal-Wallise test (Post-Hoc test LSD või Hochbergi test)
Eristav tegur: 1) Sugu	Kõik skaalad	Kahe grupi võrdlemiseks	T-test

Allikas: Autori koostatud.

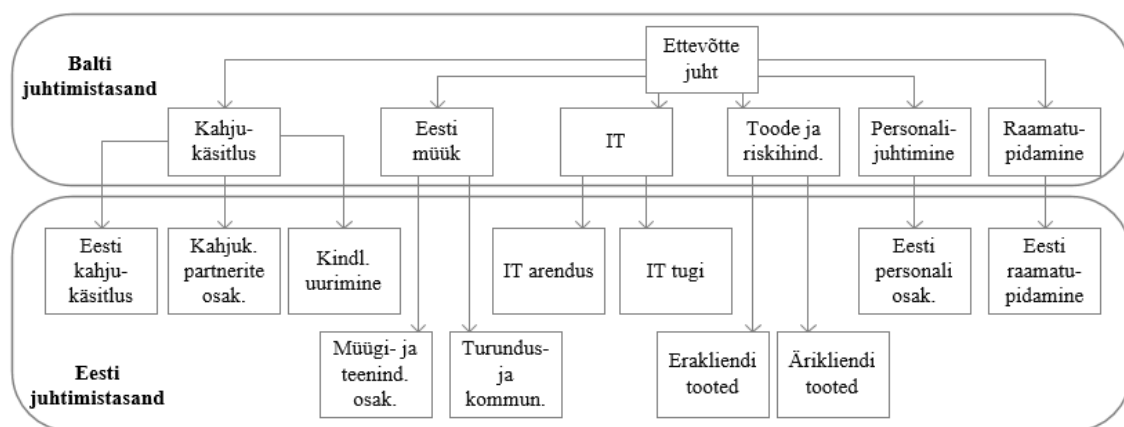
Kui testid näitasid gruppide vahel statistiliselt olulist erisust, analüüsiti erinevusi edasi LSD(ingl k. *Least Significant Difference*) või Hochbergi testiga, et välja selgitada, milliste gruppide keskmised on erinevad. Sõltumatu valimi t-testi kasutati sootunnuste alusel erinevuste analüüsimiseks, sest testi eeldused olid täidetud. Siinse uuringu andmete puhul andsid mainitud testid võimaluse näha statistiliselt olulisi erinevusi, mida käesolevas töös hinnati olulisusnivoool 0,05. Leitud erinevustest oli võimalik järeldada mõju intuitsiooni kasutamisele otsustamisel.

Kvalitatiivselt analüüsiti vastajate poolt jäetud kommentaare intuiitivse otsustamise kohta ettevõttes. Kommentaare oli jäetud 14, milles oli mõne lausega kirjeldatud kas ja kuidas intuitsiooni ettevõttes kasutatakse. Selleks, et nähtust analüüsida viis autor kommentaarid kokku skaalade tulemustega, mis andis võimaluse süstematiseerida vastajate kirjeldatud asjaolusid siinses uurimistöös juba kasutatud struktuuri põhjal ja selle abil siduda muude andmete analüüsi ja teooriaga.

Valim on tekkinud mugavuspõhimõttel kuna uuringu autor töötas finantssektori ettevõttes If P&C Insurance AS (Eesti Statistika... 2016: 389). Uuringu kutse saadeti ainult Eestis

resideeruvatele juhtidele vältimaks erinevast keelest ja kultuuritaustast tulenevat mõju uuringule. Eesti kontoris töötas küsitluse tegemise ajal ca 350 töötajat ja neist juhte oli 49. Küsitlusele vastati üks kord ja kõik osalejad olid erinevad, mis tagas uuringule sõltumatu andmestiku. Küsitlus viidi läbi magistritöö autori poolt juhitud otsustusteemalise seminari raames ja sellega soovis ettevõtte kaardistada juhtide hoiakuid otsustusviiside suhtes. Seminari lõpus selgitati küsitluse eesmärki, läbiviimise korraldust ja edasisi andmete töötlemise protseduure. Osalejatele anti võimalus esitada küsimusi uuringu korraldamise kohta ja üks inimene seda võimalust ka kasutas.

Ettevõttes on rakendatud Baltikumi ülene juhtimine (vt joonis 5) ehk et sõltuvalt osakonnast ja ametipositsioonist võib töötaja igapäevatööd korraldada juht resideeruda mõnes teises Baltikumi või Skandinaavia riigis. Finantsvaldkonda kuulumine ja riigining kuluturiipiire ületav ettevõtte taust seavad juhtidele otsustamisel nii piiranguid kui annavad võimalusi. Finantsvaldkond on Eestis ja Euroopas üks enim reguleeritud valdkondi (näiteks Kindlustustegevuse seadus, Liikluskindlustuse seadus, Kindlustuse hea tava, *Solvency II*). Lisaks sellele kujundavad ettevõtte otsustuskeskkonda If Grupi erinevad poliitikad (näiteks turvalisuspoliitika, eetikapolitika) ja ettevõtte enda korrad (näiteks kindlustuslepingute sõlmimise kord). Ühest küljest hõlbustavad need eeskirjad juhtide tegutsemist valikute langetamisel, sest aitavad vältida liigseid riske ja annavad suunised omanike ootuste kohta. Teisalt võivad need piirata juhtide otsustusvabadust konkreetsetes olukorras ja tingimustel sobivaima otsuse langetamisel.



Joonis 5. Ettevõtte struktuuri skeem ja uuringus osalenud juhtide osakonnad. Allikas: autori koostatud ettevõtte struktuuri põhjal.

Uuringus osalenud juhtide vastutusalast ja tööülesannetest antakse alljärgnevas ülevaade tuginedes osakondade tööeesmärkidele. Müügi- ja turunduse juhid prognoosivad, kui palju ollakse suutelised mingis ajaperioodis müüma; milliseid müügikanaleid tugevdada; kuidas turundusega toetada eesmärkide saavutamist; millist sõnumit on vaja klientideni viia ja kas selleks saab kasutada If Grupi poolt võimaldatud abivahendeid (näiteks: reklaamid, andmestikud).

Toote- ja riskijuhtimise juhtide valdkonna spetsiifiline töö jaguneb peamiselt kaheks. Nad otsustavad toodete disaini üle, seavad konkreetseid eesmärke tooteportfelli kujundamisel, töötavad välja uusi teenuseid või toetavad müügiüksust klientide erivajadustele lahenduste leidmisel. Teine vastutusala nendel juhtidel on kehtestada reegleid selle kohta, kui suuri klientide riske ettevõtte on valmis kandma. Samuti tuleb neil analüüsida ja hinnata klientide riske ning langetada otsuseid kooskõlas seatud eesmärkidega. Ühiselt turunduse ja müügijuhtidega seatakse paika kommunikatsiooni-plaan ja seistakse hea õigete sõnumite klientideni jõudmise eest.

Kahjukäsitluse osakonna juhtide tööd ilmestab ebastandardsete olukordade lahendamine ja töötajate toetamine stressirohke tööga toimetulemisel. Kindlustusele spetsiifiline on tekkinud kahjude käsitlemisega seotud otsused. Kahju käsitlemise protsess on maksimaalselt standardiseeritud lähtuvalt erinevatest kahjujuhtumit kirjeldavatest parameetritest. Töökorraldus näeb ette, et tavaolukorrast erinevate juhtumite lahendamisse, tuleb kaasata vastava grupi või osakonna juht. Seega on juhi töö üheks osaks keerulisemate kahjujuhtumite hindamine ja selle alusel kaalutletud ja õiglase otsuse tegemine. See nõuab lisaks juhtimise kompetentsi arendamisele ka klientide tegevusvaldkondadega kursis olemist ja klientide head tundmist.

Hinnakujundusega seotud otsused on kindlustuses väga mitmetahulised, sest toode mida müüakse on olemuslikult kliendile meelerahu pakkumine. Laiatarbetoodete ja standardjuhtumite hinnastamine on ajaga kogutud informatsiooni ja sellel baseeruva analüüsi tõttu automaatne. Kliendi eriliste riskide või harvemini ette tulevate olukordade kaitse hinna kujundamine tehakse ära nõ käsitöö-meetodil ja sellistel puhkudel on lisaks numbrilisele infole vaja arvesse võtta ka otsustajate teadmised kliendist ja kliendi valdkonnast ning kogemus sellisest hinnakujundusest. Otsustusprotsess võib lõppeda ka nõ ei-otsusega, et sellist riski ettevõtte ei ole valmis kindlustama.

Personaliga seotud otsused: kuidas töötajaid motiveerida, kas olemasolevad töötajad on piisavalt kompetentsed, milliseid koolitusi oleks vaja töötajatele hankida, jne, teevad juhid oma vahetute alluvate suhtes igapäevaselt. Personaliosakonna abi ja tugi juhile seisneb üldise personalipoliitika väljatöötamises, värbamiste korraldamises ja personalitööga seotud andmete ning lepingute haldamises.

Eriolukordi tulebki ette kõige sagedamini kahjukäsitluses ja IT-s. Inimeste ja masinatega seonduv on teatud määran prognoositav, kuid loominguliseks olukordade lahendamiseks on mõlema osakonna juhtidel rohkelt võimalusi. Kuivõrd IT valdkonda tajutakse veidi müstilisena, siis harvad ei ole juhtumid, kus IT-juhtidel on vaja langetada otsuseid emotsionaalselt laetud olukordades.

Järgnevalt antakse ülevaade uuringu valimist. Uuringus paluti osaleda 52 tipp- ja keskastme juhil ja juhi asetäitja rolli kandval töötajal. Neist üheksa erinevatel põhjustel ei osalenud ja kolm loobus ankeedi täitmise käigus. Tabelis 5 on kirjeldatud valimit demograafiliste tunnuste ja ametikoha spetsiifiliste tunnuste alusel ning sulgudes välja toodud samatähenduslikena kasutatud fraasid.

Vastajate keskmine vanus oli 40,5 aastat ($SD=7,009$, $N=40$). Lähtudes kvartiilide põhimõttest moodustati 4 vanusegruppi. Uuringus osalenud juhtide vanuseline jaotuvus on ühtlane ja andmete võrdlemisel kindlustusturu andmetega selgus, et selline vanuseline jaotuvus on kooskõlas Statistikaameti 2014 aasta finants- ja kindlustussektori andmetega (Eesti statistika andmebaas TT0202). Valimi jaotuvus demograafiliste tunnuste alusel vastas ettevõttes tegutsenud juhtide üldisele profiilile ja peegeldab kogu valimit.

Tabelist 5 nähtub, et jaotuvus haridustasemetel vahel ei ole ühtlane. See on seletatav asjaoluga, et uuring viidi läbi juhtide ja nende asendajate hulgas. Finantsvaldkonnas on ootuspärane, et juhtidel on kõrgharidus (Eesti statistika andmebaas TT0120). Kallutatus andmetes ei võimalda teha sisukaid järeldusi ja seetõttu ei ole käesolevas töös uuritud hariduse teguri seaduspärasusi otsustamisstiili valikule. Teoorias ei ole leitud, et haridustase mõjutaks inimese valikut otsustusstiili osas ja seetõttu ei tohiks valimi kallutatus otsustamise uuringus probleeme tekitada.

Tabel 5. Valimi kirjeldus ja nende kohta samatähenduslikult kasutatud terminid.

Iseloomustav tunnus (sulgudes sama- tähenduslikult kasutatud väljendid, lühendid)	Vasta- jate arv	Vasta- jate osa- kaal	Iseloomustav tunnus (sulgudes sama- tähenduslikult kasutatud väljendid, lühendid)	Vasta- jate arv	Vasta- jate osa- kaal
Sugu					
Mees	18	45,0%			
Naine	22	55,0%			
Vanusegrupp					
35 a. ja nooremad	10	25,0%	Otsustamise osakaal		
36-40-aastased	10	25,0%	alla 25%	2	5,1%
41-45-aastased	11	27,5%	25-49%	13	33,3%
46 a ja vanemad	9	22,5%	50-74%	14	35,9%
			75% ja rohkem	10	25,6%
Haridustase			Valdkond (vastutusvaldkond)		
Keskharidus (kesk)	1	2,5%	Kahjukäsitus	8	20,0%
Kesk-eriharidus (kesk- eri)	3	7,5%	Müük ja turundus; toode	19	47,5%
Kõrgharidus (kõrgem)	36	90,0%	Tugiteenused; IT	13	32,5%
Juhtimisstaaž (üldine juhtimisstaaž; juhtimisstaaž kokku; tööstaaž juhina)			Juhtimisstaaž kindlustuses (kindlustuse juhtimisstaaž; staaž kindlustusjuhina)		
Kuni 1 aastat	5	12,5%	Kuni 1 aastat	10	25,0%
2-5 aastat	9	22,5%	2-5 aastat	13	32,5%
6-10 aastat	15	37,5%	6 ja rohkem aastat	17	42,5%
11 ja rohkem aastat	11	27,5%			

Allikas: autori koostatud.

Keskmine juhistaaz oli 8,9 aastat ($SD=6,269$; $N=40$). Kuna tegemist on väikese valimiga, siis juhtimisstaaži aastate alusel grupeeriti vastajad kahte gruppi. Valimi ühtlane jaotumine juhtimisstaaži alusel annab võimaluse välja tuua erinevusi otsustamisstiilide kasutamisel. Vastanute keskmine tööstaaž juhina kindlustuses oli 5,0 aastat ($SD=4,276$; $N=40$). Vastajad jaotati kolme gruppi. Kuna alla aastase staažiga juhte oli veerand vastanutest ja ärivaldkonna tundmine on otsustamise uurimisel oluline tunnus, siis moodustasid nemad eraldi grupi. Ülejäänud vastanud jaotati gruppidesse põhimõttel, et 2-5 aasta jooksul omandatakse kindlustusalast juhtimiskogemust heaks toimetulekuks ning kuue ja rohkema aastase staažiga kindlustuse juhid võib lugeda kogunud juhtideks.

Enamus kuni aastase kindlustuse juhistaaziga vastanutest on oma juhikarjääri alustanud selles ettevõttes.

Uuringu läbiviijat huvitas ka vastajate vastutusvaldkond ettevõttes. Valik tuli teha etteantud valdkondade nimekirjast. Raamatupidamise, personali, halduse ja muud eraldi välja mitte toodud valdkondade juhid olid koondatud ühte gruppi kuna oli teada, et neis osakondades on üks juht. Seetõttu ei oleks tagatud olnud vastanud isikute anonüümsus ja nende valdkondade eripära ei oleks saanud uurida. Kuna toodete eest vastutavate ja IT juhtide osalemine jäi napiks, siis koondati analüüsiks andmeid veelgi ja moodustati kolm valdkondade gruppi kooskõlas sellega, kuidas ettevõttes osakondi vastutusalade läheduse järgi käsitletakse.

Eelpool toodud valdkonna ülevaadet ja siinse uuringu valimit võrreldes saab öelda, et uuringus osalenute andmete kompositsioon on üldiselt iseloomulik Eesti finantssektorile. Vaid juhtide eristamine sootunnuse alusel oli sektori näitajast erinev. Otsustamise osakaalu järgi juhtide igapäevatöös jaotub valim sellele tööülesandele iseloomulikult. Uuringu autori arvates on valim finantssektori ettevõtete juhtide otsustamise alaseks uurimistööks sobiv.

2.2 Intuitsiooni kasutamise uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse juhtide intuitsiooni otsustamisel kasutamise uuringu tulemusi. Andmete analüüsi juures esitatakse esimesena kommentaarides kasutatud otsustamist kirjeldava sõnavara analüüs. See aitab aru saada, kuidas juhid mõistavad intuiitivse-analüütilise otsustamise sisu ja erinevusi. Seejärel esitatakse juhtide otsustamisviiside eelistuse üldprofiil ning alapeatüki teises pooles selgitatakse otsustusviisi eelistust kujundavate tegurite analüüside tulemusi detailsemalt ja seotakse need kommentaaride analüüsiga.

Intuiitivset otsustamist kirjeldavad vastajad sõnadega: kõhutunne, sisetunne ja leitakse, et “neid otsuseid on raske põhjendada, aga aja möödudes on osutunud just need õigeteks”. “Intuitsioon on ... vahend kiirete ja heade otsuste tegemiseks.” Analüütilise otsustamise kohta kasutatakse fraase: faktide ja statistikapõhine, loogiliselt ja ratsionaalselt põhjendatud, kaalutletud otsus. Viidatud on analüütilise otsustamise ajamahukusele (“protsess on pikk”) ja keegi toob välja, et kaalutlev otsustamine vajab rohkem informatsiooni ja andmeid kui intuiitivne otsustamine (“tohtu analüüs”). “Riskikartlikkuse” vähendamiseks “veendutakse analüütiliselt, et risk on õigesti hinnatud”, osutab üks vastajatest kindlustusettevõttes otsustamist kujundavale asjaolule.

Analüüs näitas, et vastanud juhtide seas on ülekaalus kaalutlemist eelistavad juhid ja intuiitivselt tehakse otsuseid vähem (vt tabel 6).

Tabel 6. Otsustusviisi kasutust väljendav kirjeldav statistika

Skaalad	Vaatluste arv	Keskmine väärtus	Standard-hälve	Miini-mum	Maksi-mum
Vaist_praktika	40	2,8	0,892	1,29	5,29
Kaalutletus_praktika	40	3,1	0,940	1,80	5,80
Vaist_tõekspidamised	40	4,5	1,033	2,00	6,17
Kaalutletus_tõekspidamised	40	4,0	0,968	2,20	6,00
Vaist_töökaaslased	40	4,0	0,811	2,00	5,25
Kaalutletus_töökaaslased	40	5,0	0,771	3,00	6,50

Märkus: hindamisskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus). Allikas: autori koostatud.

Tõekspidamistelt olid vastajad pigem intuiitivseid otsuseid soosivad, kuid edaspidisel detailsemal uurimisel selgus, et osad juhid pooldasid selgelt kaalutlemist. Läbi kolleegide

pilgu arvati ennast olevat suhteliselt üksmeelselt kaalutlevad otsustajad. Kommentaaridest tuleb välja tõdemus, et finantsvaldkonnas on kohasem teha otsuseid faktidele tuginedes ja kaalutledes, kuigi mitmed leiavad, et teatud otsuseid tuleks teha intuiitiivselt.

Skaaladevahelisi seoseid uurides selgus, et antud valimi puhul mida õigemaks pidas vastaja kaalutlevat otsustamist, seda enam kaalutleja arvas ta olevat ka töökaaslaste silmis (vt tabel 7). Samuti ilmnes, et mida enam juht arvas, et kolleegid peavad teda intuiitiivseks otsustajaks, seda vähem pidas ta ennast praktikas kaalutlevate otsuste tegijaks. Kuivõrd tegemist on keskmise tugevusega seostega (Bowditch, Buono 1997: 352) ning laia usaldusvahemikuga suure tõenäosuse juures, võib neid seoseid ka üldkogumile üldistada.

Tabel 7. Skaaladevahelised korrelatsioonid

Skaalade seos	Spearmani roo
Kaalutletus_praktika- vaist_tõekspidamised	-0,337*
Kaalutletus_praktika- kaalutletus_tõekspidamised	0,497**
Kaalutletus_praktika- vaist_töökaaslased	-0,581**
Kaalutletus_praktika- kaalutletus_töökaaslased	0,314*
Kaalutletus_tõekspidamised- vaist_töökaaslased	0,171
Kaalutletus_tõekspidamised- kaalutletus_töökaaslased	0,607**
Vaist_praktika-kaalutletus_praktika	0,063
Vaist_praktika-vaist_tõekspidamised	0,338*
Vaist_praktika-kaalutletus_tõekspidamised	-0,268
Vaist_praktika-vaist_töökaaslased	0,020
Vaist_praktika-kaalutletus_töökaaslased	-0,217
Vaist_tõekspidamised- kaalutletus_tõekspidamised	-0,445**
Vaist_tõekspidamised- vaist_töökaaslased	0,160
Vaist_tõekspidamised- kaalutletus_töökaaslased	-0,252
Vaist_töökaaslased- kaalutletus_töökaaslased	-0,214

Märkus: hindamiskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

* statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05

** statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,01

Allikas: Autori koostatud

Kehtis ka seos, et kui juhtide tõekspidamised toetasid analüütilist otsustamist, siis arvati, et rakendatakse kaalutlemist ka praktikas. Samuti pidasid kaalutlevaid tõekspidamisi kõrgelt hindavad juhid end tõekspidamistelt vähem intuiitiivselt otsustajateks ehk

tõekspidamistelt usutakse kas kaalutleva või intuitiivse otsustamise õigsusesse. Juhid, kes pidasid intuitiivset otsustamist sobilikuks, olid need, kes arvasid, et kasutavad praktikas pigem intuitsiooni. Olulised, kuid nõrgad seosed esinesid juhtide puhul, kelle arvamus endast kui praktikas kaalutlemise rakendajast oli kõrge ja nad arvasid, et ka töökaaslased peavad neid pigem kaalutlejateks. Samas oli nende arvamus endast kui tõekspidamistelt intuitiivselt otsustajast madal. Uuringus osalenud juhtidest need, kes usuvad intuitiivsete otsuste tegemise otstarbekust, arvasid, et nad rakendavad intuitsiooni ka praktikas.

Alljärgnevas selgitatakse skaalade kirjeldavat statistikat leitud detailsemalt ja toetatakse seda vastajate kommentaaridega. Skaalade andmeid ja nendesse kuuluvate esialgsete väidete keskmisi väärtusi ja standardhälbeid uurides (vt lisa 2) on näha, et praktika skaaladel on vastajad andnud madalad hinnangud väidetele, mis kirjeldavad otsuse loogilise põhjendamise keerukust ja vähest oskust selgitada otsuseni jõudmise teekonda, aga nõustuvad väidetega, mis viitavad asjaolule, et praktikas pigem kaalutletakse enne otsuse langetamist. Emotsioonidele otsustamisel pigem ei tugineda ja enamuse vastajate hinnangud väitele “Otsustamisel ei püüa ma kohe luua üldist pilti, vaid pigem pöoran tähelepanu detailidele” jäävad alla hindamisskaala keskmist.

Tõekspidamiste skaalde väärtusi ja vastavatele väidetele antud hinnanguid uurides, selgus, et vastajate tõekspidamised otsustamise kohta lubavad neil kasutada intuitiivset otsustamist, kuid oldi märkimisväärselt erinevate tõekspidamistega intuitiivse ja kaalutleva otsustamise sobilikkuse suhtes kindlustusettevõttes kasutamises. Ollakse veendunud, et otsustamisel on võimalik lähtuda sisetundest, samas kaheldakse selle meetodi usaldusväärsuses. Intuitsiooni peetakse kiireks otsustamiseks heaks vahendiks, kuid mõistetakse, et see võib kaasa tuua vigased otsused ja nagu tões üks kommenteerijatest, “...tulevad kitsaskohad välja alles töö käigus”. Leitakse, et otsuseni jõudmiseks ei pea tingimata analüüsi kasutama ja puuduliku informatsiooni korral on võimalik siiski otsus langetada. Küll aga ollakse pigem nõus väidetega, mis ütlevad, et mõistslikud, head ja õiged otsused sünnivad kaalutledes. Üle 6-aastase juhtimisstaaziga vastaja, kes oma juhtimisotsuste osakaaluks on hinnanud 25-49% toob välja, et “Intuitiivseid otsuseid saab langetada pigem pehmete teemade valdkonnas. Ärilised otsused tuginevad ikkagi väga konkreetsetele faktidele.”. Vastajate tõekspidamiste lahknemine on üsna loomulik, sest tõekspidamised ongi inimestel erinevad ja tõekspidamised ei ole nii palju mõjutatud töökeskkonnast kui on igapäevane praktiline

tegevus või tajutud töökaaslaste hinnangud. Erinevused tõekspidamistes viitavad sellele, mida ka kümme vastajat oma kommentaarides on väljendanud – erinevate otsustusviiside kasutamine on nende tõekspidamiste kohaselt töö kontekstis sobilik ja vajalik.

Intuiitiivse otsustusstiili kasutamine, aga siiski analüütilise otsustusstiili eelistamine paistab välja ka kommentaare uurides. Kolm kommenteerijat on väljendanud selgesõnaliselt, et ettevõttes kasutatakse või nad ise kasutavad intuiitiivset otsustamist. Praktikas pigem kaalutlemise eelistamist selgitab ühe vastaja arvamus: “meie ettevõttes ei hinnata intuiitiivset otsustamist” ja teise nentimine, et ettevõtte profiilist tulenevalt “ettevõtte kultuur ei toeta seda”. Mitmed vastajad on kommenteerinud, et nad kasutavad oma igapäevatöös intuiitiivset otsustamisviisi, kuigi faktidele tuginemine on selles ärivaldkonnas oluline. Näiteks rõhutab üks 2-5- aastase kindlustuse juhtimisstaažiga vastaja, et “...siiski iga otuse tegemine ja langetamine oleneb olukorrast ja situatsioonist” ja ta toob ka näiteid millal ta kasutab intuitsiooni ja millal sünnib otsus kaalutledes: “...inimeste värbamisel on väga suur osa intuitsioonil, kuid *forecasti* tehes tuleb intuitsioon pisut teisejärgulisemaks jätta.”. Mõned juhid ka selgitavad, millal on otstarbekas kasutada intuitsiooni ja millal kaalutledes otsus teha. Üks kogenud 6-10-aastase juhtimisstaažiga vastajatest ütleb, et: “oleneb otsuse suurusest ja mõjust organisatsioonile” ja üle 11-aastase juhtimisstaažiga kahjukäsitleuse valdkonna juht lisab, et “finantssektoris on faktipõhisus ja loogiline põhjendatus paljude teemade puhul vajalik”.

Mitmed vastajad on välja toonud, et sektoris, kus ettevõtte tegutseb on normid, mis eeldavad numbrilisi ja loogilisi põhjendusi otsustele ja seetõttu ei ole intuiitiivne otsustamine nii levinud kui võiks. Vaist_töökaaslased skaala väidete hinnangute analüüsist paistab välja, et juhid on valmis tegema otsuseid puuduliku informatsiooni tingimustes ja kiirete otsuste eest leitakse kolleegidelt tunnustust. Samas pigem ei olda nõus väitega, mis kirjeldab vastajat kui pikalt kaalutlejat, palju informatsiooni vajavat ja alati kiiret otsustajat. Kaalutletus_töökaaslased skaala küsimustele antud hinnangud toovad välja, et andmeid kogutakse pigem vähe ja ei olda kinni detailides ning otsustele eelnevat põhjalikku info kogumist tehakse, kuid mitte alati. Üle 2-aastase kindlustusjuhi staažiga juht jagab oma kogemust erinevate otsustusstiilide kasutamisel: “Meie ettevõttes on oluline ratsionaalne põhjendamine, mis on ka arusaadav. Samas isiklikust kogemusest tean, et väga oluline on usaldada otsustamisel intuitsiooni. Neid otsuseid on esmapilgul raske põhjendada, aga aja möödudes on osutunud just need õigeteks. Ehk siis kokkuvõttes

me peaksime andma rohkem ruumi intuitsioonile, siis me hoiame ära üsna palju mõttetut energia kulutamist asjade hiljem ümbertegemisel.”. Teine vastaja osutab kogenematu otsustaja kiire intuitiivse otsustamise kitsaskohale: “tundub, et on otsuseid mis on tehtud üle jala“. Eelnevat kokku võttes võib öelda, et varakindlustuse juhid otsustavad igapäevaselt pigem kaalutletult, kuid komplekssetes, tulevikku kujundavates ja töötajatega seotud olukordades kasutatakse intuitsiooni.

Edasi selgitatakse, millised vastajaga seotud tunnused toovad välja erinevusi intuitiivse ja kaalutleva otsustamise vahel. Tabelisse 8 on kokku koondatud dispersioonanalüüsi tulemusel leitud statistiliselt olulised erinevused uuritud tunnuste lõikes. Konkreetsete tunnuste gruppide testide tulemused on toodud lisades 5-10 ja kajastatud tekstis allpool. Parema selguse huvides võrreldakse esmalt skaaladele arvutatud väärtusi ja seejärel selgitatakse esialgsete väidete baasil analüüsi tulemust.

Analüüsi tulemustest nähtus, et erinevused ilmnescid kaalutletus_töökaaslased ja vaist_praktika skaaladel. Töökaaslaste silmade läbi pidasid ennast rohkem kaalutlejateks juhid, kellel on juhi staaži rohkem kui 6 aastat ning kelle tööst üle poole moodustas otsustamine. Praktikas arvasid end intuitsiooni rakendavat rohkem need juhid, kellel oli kindlustusjuhi staaži 2-5 aastat. Sellest lühem ja ka sellest pikem kindlustusjuhi kogemus erisust välja ei toonud. Vanus, sugu ja vastutusvaldkond ei eristanud juhte otsustamisviisi eelistuste poolest.

Tabel 8. Otsustamisel eristavate tunnuste gruppide võrdlus

Iseloomustav tunnus ja võrreldavad grupid	Erinevus skaalal	Olulisus-tõenäosus
Otsustamise osakaal		
25-49% < 50-74% osakaaluga	Kaalutletus_töökaaslased	0,006*
Juhtimisstaaž		
2-5a < 6-10a staažiga	Kaalutletus_töökaaslased	0,013*
Juhtimisstaaž kindlustuses		
kuni 1a. < 2-5a. staažiga	Vaist_praktika	0,010*
2-5a. > 6 ja rohkem aastase staažiga	Vaist_praktika	0,000*
2-5a. < 6 ja rohkem aastase staažiga	Kaalutletus_töökaaslased	0,020*
Valdkond	Ei esine	
Sugu	Ei esine	
Vanusegrupp	Ei esine	

* statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05

Allikas: autori koostatud.

Dispersioonanalüüsist selgus, et kaalutletus_töökaaslased skaalal, kus 50-75% otsustusosakaaluga juhtidest peavad ennast töökaaslaste silmis oluliselt kaalutlevamateks, kui 25-49% otsustusmahuga juhid (vt lisa 5). Sellest nähtub, et mida rohkem otsustatakse oma töös, seda olulisemaks peetakse kolleegide arvamust endast, kui otsuseid mitte kergekäeliselt langetanud juhist.

Erinevaid otsustuse osakaalu gruppide keskmisi väärtusi intuiitivsuse skaaladel võrreldes on näha, et olenemata otsustuse osakaalust igapäevatöös, peavad juhid intuitsiooni kasutamist otsustamisel oluliseks. Mida suurema osa tööst võtab otsuste tegemine, seda rohkem tahetakse intuitsiooni kasutada ja seda enam ollakse valmis tunnistama, et ka töökaaslased peavad neid intuiitivseteks otsustajateks. Need on suure juhtimiskogemusega vastajad, kellest 4/5-l on kindlustusjuhi kogemust 2 või enam aastat ja keda võib leida kõigist ettevõtte osakondadest.

Juhid, kelle tööst moodustab otsustamine väikseima osa, üsna üksmeelselt tahavad ennast pidada töökaaslaste arvates pigem kaalutlevateks ehk otsustajateks, kes ei ole oma otsustes kiired ja vajavad selleks rohkem informatsiooni. Tegemist on kogenud juhtidega tugiteenuste valdkonnast, kelle igapäevatööst suurema osa võtavad enda alla operatiivülesanded. Teiste otsustusosakaalu gruppide vastajad on pidanud ennast töökaaslaste silmis pigem analüütilisteks otsustajateks. Kui võrrelda juhte, kelle tööst moodustab otsustamine veerandi kuni pool ja 50%-74%, siis nad eristuvad teineteisest. Esimesed on pidanud vähesel määral enesekohaseks väiteid raskuste kohta põhjendada otsuseid loogiliselt või kirjeldada otsustusprotsessi hetkeseisu. Väga kõrge – 50-74% otsustuse osakaaluga juhid pigem ei pea ennast kiireteks või detaile mitte vajavateks otsustajateks, küll aga hindasid just selle grupi esindajad teiste gruppidega võrreldes intuiitivset otsustamist kõrgemalt.

Järgmiseks selgitatakse skaalade erinevusi üldise juhtimisstaaži lõikes (vt lisa 6). Andmetest nähtub, et mida pikem on juhistaaz, seda enam ollakse nõus intuiitivset otsustusviisi kirjeldavate väidetega. Erinevus väljendus 6-10-aastase juhtimisstaažiga vastanute puhul, kes pigem on kaalutleva otsustamise eelistajad. Kõige kogenenumatest juhtidest kolmveerandil moodustab juhtimine üle poole. Pooled selle grupi juhtidest on jätnud kommentaari, kus toovad välja, et ettevõttes tehakse enamasti analüüsile tuginevaid otsuseid ja intuitsiooni võiks kasutada rohkem.

Dispersioonanalüüsi testid näitasid otsustamisstrateegia erinevusi juhtimisstaaži gruppide lõikes ainult kaalutletus_töökaaslased skaalal. Napi, kuni aastase juhtimisstaažiga juhid peavad üsna üksmeelselt kaalutlevat otsustamist parimaks ja neile on oluline, et töökaaslased neid faktidel põhinevate otsustajatena tunneksid. Varasemas oli näha, et sarnasel seisukohal olid ka juhid staažiga 6-10 aastat. Veidi madalamed keskmised hinnangud hindamisskaala keskmist silmas pidades on antud 2-5-aastase ja üle 11-aastase juhtimisstaažiga juhtide poolt.

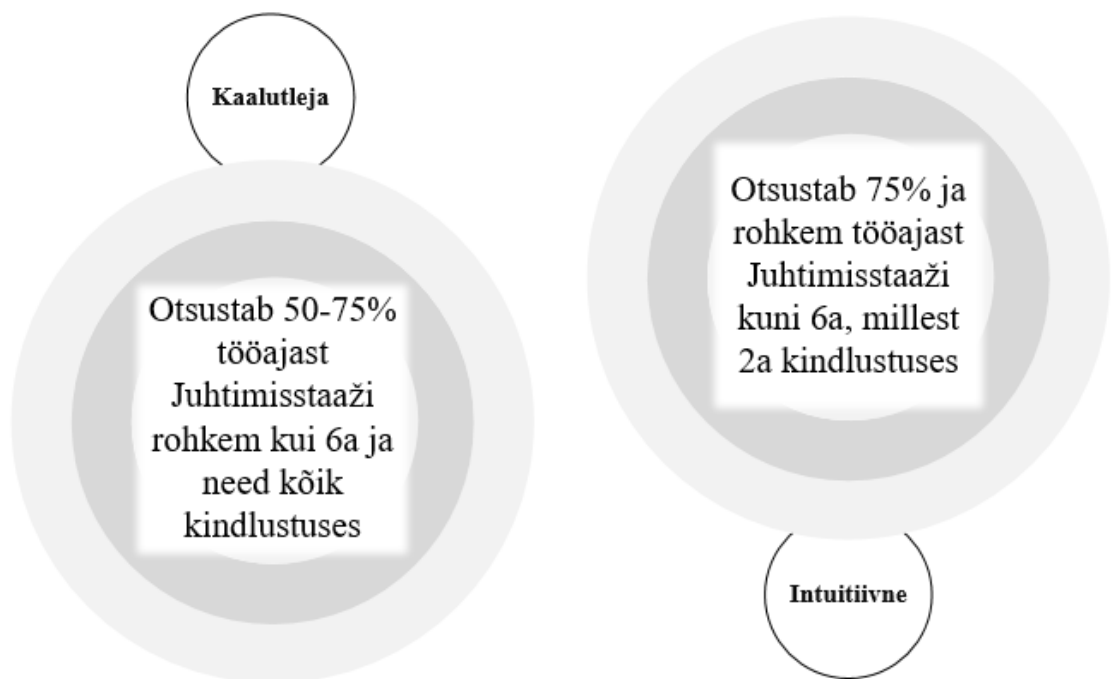
Järgnevas selgitatakse, millised erisused otsustamisel toob välja kindlustuses juhina töötamise aja pikkus. Ankeedi täitjate staaž kindlustuse juhina jäi vahemikku 0-16 aastat. Kindlustuses omandatud juhtimisstaaž toob välja erinevused skaaladel vaist-praktika ja kaalutletus-töökaaslased (vt lisa 7). Vähesema kindlustusalase juhtimiskogemusega vastajad tajuvad, et töökaaslased peavad neid otsustajateks, kes tuginevad andmetele ja pööravad tähelepanu otsustusprotsessi detailidele. Samuti kujutavad nad ennast kolleegide arvates juhtideks, kes igapäevases töös intuitsiooni pigem ei kasuta. Sarnaselt algajate kindlustusjuhtidega andsid kõrgemaid hinnanguid kaalutletuse skaaladele kõige pikema kindlustusjuhi staažiga vastajad. Kogenud kahjukäsitluse juht on öelnud, et “Minu alal on see (intuitsioon - autori märkus) pigem otsustamisel üks komponent, millele otseslt otsus ei saa tugineda”. Kuivõrd veerand kahjukäsitluse juhtidest on algajad juhid ja pooled selle valdkonna vastajatest on kindlustuses juhina alla aastase kogemusega, siis on oluline, et neil oleks aega oma otsuseid ette valmistada ja vajadusel ka detailidele tähelepanu pöörata. Intuitsiooni kasulikkust on 2-5-aastase kindlustuse juhtimisstaažiga juhid tõekspidamiste skaalal kõrge keskmisega väljendanud. Kui vaadata, mis osakonnast tulevad sellesse staažigruppi kuuluvad vastajad, siis näeme, et pooled neist on müügi- ja turunduse valdkonna juhid.

Staažigruppide vaheliste erinevuste analüüsist nähtub, et valdkonna staaži kasvades, kasvab ka arvamus endast kui intuitsiooni praktikas rakendajast. Skaalal kaalutletus-töökaaslased esines statistiliselt oluline erinevus 2-5-aastase ja rohkem kui 6-aastase kindlustuse juhtimisstaažiga vastajate gruppide keskmiste väärtuste vahel. Analüüs ei näidanud, mis suunalise erinevusega on tegemist. Vabatekstiliste kommentaaride jätjad kinnitavad, et “sõltuvalt olukorrast kasutatakse (*intuitsiooni: autori täiendus*), kuid ma arvan, et tihtilugu tehakse pigem faktidele tuginev kaalutletud otsus”.

Lisaks otsustamise ja juhtimisala ekspertsuse teguritele uuriti ka vastutusvaldkonna mõju otsustamisele. Skaalade väärtuste keskmised vastutusvaldkonna lõikes on toodud lisa 8. Siinse valimi puhul statistiliselt olulisi erinevusi valdkondade lõikes ei ilmnenu.

Järgmisena analüüsiti andmeid sootunnuse alusel ja vaadati kas leidub keskmistes väärtustes erinevusi sootunnuse põhjal. Selle uuringu valimi puhul on näha, et mõningased erinevused esinevad intuiitse otsustamise skaaladel (vt lisa 9), kuid T-test sootunnusest tulenevat statistiliselt olulist erinevust välja ei toonud. Käesolev uuring kinnitas juba varasemate uuringute tulemusi, et sootunnuse alusel otsustajate otsustusviisi valikud ei erine.

Edasi uuriti, milliseid erinevusi intuitsiooni kasutamisele otsustamisel toob välja vastajate vanus (vt lisa 10). Dispersioonanalüüsi testid vanuse mõjust intuitsiooni kasutamisele otsustamisel näitasid, et meie valimi puhul vanusegruppide keskmiste vahel esinevat erisust ei saa üldkogumile üldistada.



Joonis 6. Intuiitse ja kaalutleva juhi profiil. Allikas: autori koostatud.

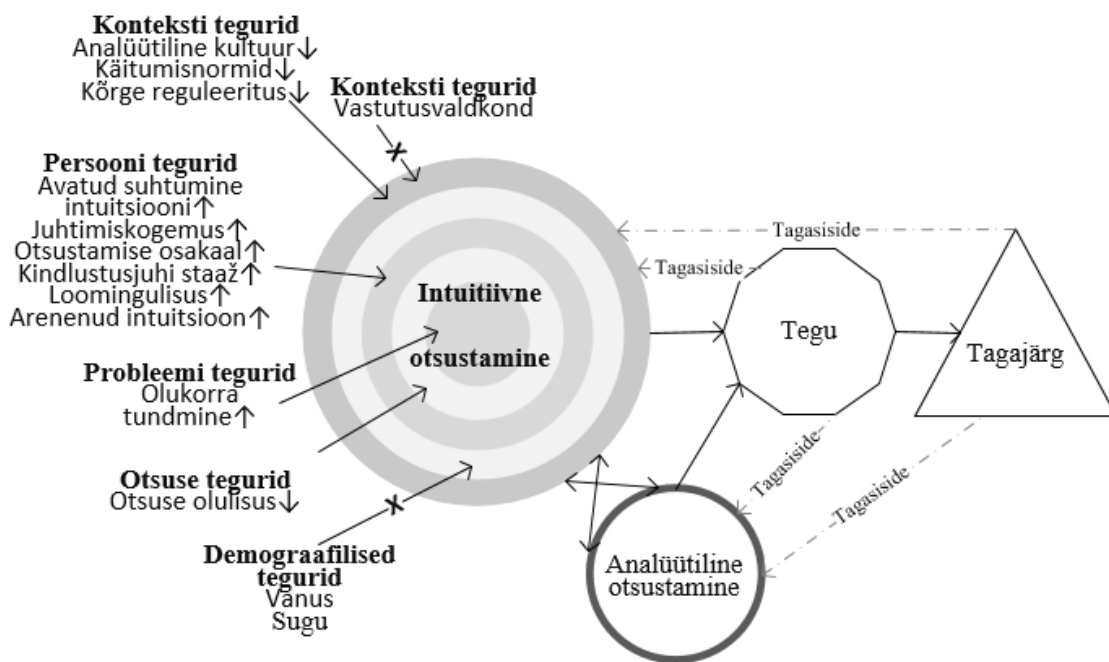
Kokkuvõtvalt nähtub eelnevast, et enamusel vastajatest on välja kujunenud nii intuiitse kui kaalutlevat otsustusstiili aktsepteerivad tõekspidamised. Ettevõttes kasutatakse

mõlemat otsustusstiili, kuid arvatakse, et igapäevatoos on kaalutlev otsustamine rohkem kasutuses. Seda põhjendatakse ettevõtte äriectoris kehtivate nõuetega, madalat riski lubavate eeskirjadega ja üldiste ärivaldkonna hoiakutega. Otsustamisstiili valikut kujundavad mitmed tegurid (vt joonis 6), millest kujuneb selles uuringus osalenud juhi kui otsustaja profiil.

2.3 Intuitsiooni kasutamise uuringu diskussioon ja järeldused

Nii teoorias kui ka empiirilisesest uuringust selgus, et finantssektori juhid teevad otsuseid nii intuiitiivselt kui kaalutledes sõltudes erinevatest otsustamisprotsessiga seotud teguritest. Teooria osas toodi välja probleemist, otsusest, kontekstist ja persoonist tulenevate tegurite roll juhi intuiitiivse otsustamise protsessis. Käesolev uuring andis võimaluse täiendada arusaamist intuiitiivsest otsustamisest Eesti ja finantssektori kontekstiga. Käesolevas alapeatükis diskuteeritakse empiirilises uuringus leitu seoste üle teoorias kajastatuga ning tehakse järeldused uuringu tulemuste kohta. Kokkuvõttev tabel on esitatud lisas 11.

Järelduste lihtsamaks jälgimiseks on koostatud joonis 7, millel on kasutatud uuringu järeldustega täiendatud joonist 3 „Juhi otsustusprotsess ja intuiitiivse otsustamise arendamine“. Joonisel 7 on rõhutatud paksema joonega kaalutlemise eelistatust finantsettevõttes. Intuiitiivset otsustamist kujundavate tegurite puhul on üles-alla noolekestega näidatud teguri soodustavat või pärssivat iseloomu. Lähikriipsutatud noolega on tähistatud tegurid, mis otsustusviise ei erista. Intuiitiivselt ja kaalutlevalt tehtud otsuste tagasiside aitab arendada otstarbekama otsustusviisi valimist.



Joonis 7. Intuiitiivse otsustamise protsess seda mõjutavate teguritega käesoleva uuringu põhjal. Allikas: autori koostatud.

Järeldus 1. Käesoleva uuringu andmete analüüsi tulemused näitasid, et finantsettevõttes kasutavad juhid intuitiivset otsustamist ja see on kooskõlas mitmete varasemate uuringutega (näiteks Khatri, Ng 2000: 78 ja Haava 2013: 52). Kindlustusettevõtte juhid on veendunud, et otsustamisel on võimalik lähtuda sisetundest, samas kaheldakse selle meetodi usaldusväärsuses. Käesoleva ja Haava (2013: 52) uuringu vastajad pidasid intuitsiooni kiireks otsustamiseks heaks vahendiks, kuid mõistsid, et see võib kaasa tuua vigased otsused. Mõlema uuringu vastajate tõekspidamistest paistis välja, et juhtidel tuleb vastu võtta nende enda ja ettevõtte edasisele käekäigule olulisi otsuseid. Otsustamise olukorrad on erinevad ja mõistlik on neisse panustada erineval määral nii aega kui muid ressursse. Mitmetes kommentaarides rõhutati intuitiivsete otsuste tõhusust. Kui vastaja suhtus pooldavalt intuitsiooni kasutamisse ja jagas arusaama, et intuitiivselt otsustades on võimalik teha häid otsuseid, siis ta oli valmis kasutama praktikas intuitsiooni tööalaste otsuste langetamisel. Sinclair ja Ashkanasy (2010: 10-11) on leidnud samuti, et intuitiivsele otsustamisele avatud juhid teevad intuitiivseid otsuseid enam. Eelnevale tuginedes võib järeldada, et juhid finantssektori ettevõttes kasutavad intuitsiooni otsustamisel.

Järeldus 2. Juhid eelistasid kaalutletust igapäevatöödes ja arvasid, et töökaaslased tajuvad neid samuti analüütilistena. Asjaolu, et kaalutletusega seotud skaalade vahel esines tugev positiivne seos, näitab, et juhid võivad tunda ennast kaalutledes kindlamalt ja siis on ka üsna loomulik, et nad kalduvad eelistama analüütilist otsustamist. Finantssektori juhtide puhul analüütilise otsustamise eelistamist on täheldanud ka Lipshitz ja Shulimovitz (2007: 218), Khatri ja Ng (2000: 74) ning Eesti pangajuhte uurinud Haava (2013: 60). Uuringu tulemustes toob Haava (*Ibid.* 63) välja, et finantsvaldkonnas teeb intuitsiooni kasutamise raskeks juba ette kirjutatud reeglistik ja seda tõid kommentaarides välja ka käesolevale uuringule vastajad. Nad leiavad, et analüüsile tuleks tugineda juba seepärast, et otsuste tagajärjed võivad mõjutada ettevõtet nagu leidsid ka pangajuhid Haava (*Ibid.* 63) uuringus. Siinses uuringus tuli välja, et omavahel intuitsiooni kasutamisest ei räägita ning otsuste põhjendamisel ei tule ilmsiks, et otsus võiks intuitsioonile baseeruda. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et finantssektori ettevõttes eelistatakse kasutada analüütilist otsustamist. Järelduste 1 ja 2 alusel saab öelda, et finantssektoris kasutatakse intuitiivset ja analüütilist otsustamist, kuid eelistatakse analüütilist otsustamist.

Järeldus 3. Siinne uuring näitas, et juhtide hulgas oli tõekspidamistelt nii intuitiivse kui kaalutleva otsustamise eelistajaid. See toetab Raffaldi töögrupi (2012: 9) seisukohta, et otsustusstiilid on sügavalt isikupärased. Küll aga töötavad intuitiivne ja analüütiline otsustamine teineteisega paralleelselt ja neid juhivad iseseisvad tajusüsteemid (Hodgkinson, Clarke 2007: 244). Sinclair, Ashkanasy (2010: 2-3), aga ka Shapiro, Spence'i (1997: 65-67) on näidanud, et samal ajal kui teadlikult analüüsitakse arvnäitajaid ehk töödeldakse objektiivset informatsiooni, nõ taustal otsitakse nende vahelisi loogilisi seoseid ehk intuitsiooniga hoomatakse nõ "hallid alad". Ettevõtte juhtide vastustest tuleb välja, et tõekspidamistelt ollakse valmis intuitsiooni kasutama, kuid töökaaslaste vaatevinklist seda ei tajuta. Autori arvates viitab see asjaolule, et otsustamise olukorrad on erinevad ja õigete otsuste tegemiseks ollakse valmis kasutama erinevaid otsustusviise, kuid ebastabiilsetes ja mitmetahulistes oludes ei taheta olla tuntud ühe äärmuse järgi: pikalt kaalutleja-kiire otsustaja, palju informatsiooni vajav-mitte kogu informatsiooni kasutav, alati kiire otsustaja- alati aeglane kaalutleja. Hogarth (2005: 76-77) ja Kahneman, Klein (2009) soovivadki sõltuvalt analüüsi keerukusest ja intuitiivse otsustuse võimalikust vea suuruselt, erinevates situatsioonides kasutada ühte või teist otsustusmeetodit, sest erinevates olukordades on üks täpsem kui teine. Seega oluline on teadvustada otsustusviiside plusse ja miinuseid ning kasutada otsustusviise vastavalt olukorrale.

Järeldus 4. Siinse uuringu müügi- ja turunduse valdkonna juhtide kõrgemad keskmised hinnangud lubasid esmapilgul arvata, et nad eristuvad teistest juhtidest intuitsiooni kasutamises. Lähem uurimine erisust valdkonniti välja siiski ei toonud, mis on kooskõlas Sinclairi (2010: 384) leitunga, kus nii loomingu- kui tehniliste professionide esindajad kasutavad intuitiivset otsustamist. Käesoleva uuringu tulemus on aga vastuolus mitmete teiste uuringutega (Burke, Miller 1999: 92; Matzler et al 2014: 35), kus klientidega seotud valdkondade juhid on osutunud rohkem intuitsiooni kasutavateks. Seega eelnevat arvesse võttes võib öelda, et intuitiivset ja analüütilist otsustamist kasutatakse nii IT-s, kahjukäsitleluses, müügis ja turunduses kui teistes finantsettevõttes esinevates vastutusvaldkondades.

Järeldused 5. Empiiriline uuring näitas, et vastajate tõekspidamised lubavad intuitiivseid otsuseid teha, kuid praktikas intuitiivset otsustamist kasutatakse tagasihoidlikult. Vastajad peavad ennast töökaaslaste silmade läbi kaalutlejateks, aga praktika skaala

andmetest ei tule see välja. Kuigi võiks arvata ja teooria (Sinclairi, Ashkanasy 2010:6-7; Shapiro, Spence 1997: 64) kinnitab seda, et raske on vahet teha, millist otsustusstiili parasjagu kasutati, siis käesolevas uuringus kasutatud küsimustik otsesõnu eristamist ei nõua. Autori arvates on eelpool kirjeldatud vastuolu tekkinud kolmel põhjusel:

- 1) väited kirjeldavad käitumist ebakindlates ja keerukates olukordades, kus otsuse tagamaade selgitustega jäädakse hätta. Teooria ütleb, et sellistes olukordades, kus kõike kontrollida ei ole võimalik, kasutatakse just nimelt intuitsiooni (Riabacke 2006: 5; Lipshitz, Shulimovitz 2007: 219-220). Juhid võivad ennast tunda kammitsetuna valdkonna nõuete ja ettevõttesiseste reeglite keskel, mis eeldavad faktidele tuginemist ehk Khatri ja Ngi (2000: 74) kohaselt on tegemist kõrgelt reguleeritud keskkonnast tuleneva mõjuga. Kuigi uuringus osalenud juhid kogevad, et efektiivsem oleks otsustada intuiitiivselt ja selliste otsuste põhjendamine võikski jääda pealiskaudsemaks, tingib kindlustusvaldkonna kõrge reguleeritus (Pasiourase, Gaganise 2013: 632) kaalutlemise eelistamise praktikas.
- 2) Selline vastuolu on seletatav asjaoluga, et vastajad võivad olla esialgsetes väidetes tajunud ebaprofessionaalsuse alatooni ja ebaprofessionaalsena ennast näidata ei taheta.
- 3) Kui analüüsi tulemi vastuolule lisaks võtta kommentaarid, kus soovitakse intuiitiivse otsustamise suuremat aktsepteerimist ettevõtte poolt, siis hakkab kujunema pilt ettevõttes valitsevast analüütilisest kultuurist, mis Thirathon et al (2017: 780) kohaselt pärsib intuiitiivset otsustamist. Pikalt ettevõttes töötanud juhid võivad sellist töökeskkonda pidada nii loomulikuks, et analüüsi püütakse rakendada ka olukordades, kus see ei ole otstarbekas. Varasemad uuringud on näidanud, et ettevõtte kultuur ja harjumuspärased käitumisharjumused (Sinclair, Ashkanasy 2010: 8) ei pruugi soosida intuiitiivset otsustamist.

Eelnevatest punktidest 1) ja 2) võib järeldada, et informatsiooni kogumise ja kaalutleva otsuse langetamise eelistamist võivad tingida keskkonnast tulenevad nõuded. Punkti 3) põhjal võib järeldada, et otsustusstrateegia valikut kujundavad ettevõtte analüütiline kultuur ja harjumuspärased käitumisharjumused.

Järeldus 6. Uuringust tuli välja, et kindlustusettevõtte juhid kaalutlevad sõltuvalt asjaoludest. Kui otsus võib ettevõtet mõjutada olulisel määral, siis võetakse ka

kaalutlemiseks aega ning kogutakse otsustamiseks rohkem infot. Seda leidu kinnitab Haava (2013: 63) uuring, kus oluliste otsuste puhul juhid kasutasid kaalutlemist ja on vastuolus mitmete teiste uuringutega (Sinclair, Ashkanasy 2010: 8; Huang, Pearce 2015: 42-43, kus ettevõttele olulisi otsuseid tehti intuitiivselt. Eelnevat kokku võttes võib järeldada, et juhid finantssektori ettevõttes valivad otsustusviisi otsuse olulisuse järgi.

Järeldus 7. Siinne uuring tõi välja, et pikem üldine ja kindlustusalane juhtimisstaaž ning suurem otsustamise osakaal igapäevatöös soodustavad intuitiivse otsustamise kasutamist. Juhid, kelle enamuse tööajast moodustab otsustamine, on oma kogemusest näinud, et intuitsiooni kasutamine aitab otstarbekalt otsustada. See viis autori kahe järelduseni:

- 1) suuremad kogemused finantsvaldkonnas ja juhi rollis soodustavad intuitiivse otsustamise kasutamist. On uuringuid, mis kinnitavad seda ja leiavad et intuitsiooni kasutavad nii algajad kui kogenud töötajad, kuid kogenenumad teevad intuitsioonile tuginedes õigemaid otsuseid. Mida suurem on kogemus konkreetsel alal, seda rohkem ollakse valmis intuitiivselt otsustama on leidnud Crossan oma kolleegidega (1999: 526). Sinclair'i ja Ashkanasy (2010: 10;14) töö tõi välja, et kogenud töötajad teevad ka paremaid otsuseid. Väheste kogemusega töötajate puhul ongi oluline, et nad toetuksid andmetele ja vähendaksid sellega riski valede otsuste tegemisele, on leidnud Dane ja Pratt (2007: 50). Komplekssete probleemide korral tulekski vanadel olijatel uut kolleegi otsustamisel toetada ja uuel juhil peab olema piisavalt paindlikkust kogenumaid kuulda võtta. Raffaldi et al (2012: 9) uuring aga näitas, et otsustusstiilid on püsivad olenemata isiku vanusest või töökogemusest.
- 2) valdkonna tundmaõppimine ja tehtud otsuste kohta saadav tagasiside aitavad intuitsiooni arendada. Paljud teadlased (Dane, Pratt 2007: 50, Dane et al 2012: 191; Pachur, Spaar 2015: 309 ja Szaszi 2016: 330) on leidnud, et valdkonna spetsiifilistel teadmistel on intuitsiooni arendamises oluline roll. Siinse uuringu tulemustele tuginedes võib väita, et pikaajalise staažiga ja suure otsustuse osakaaluga juhid on saanud õppida oma otsuste kvaliteeti mõjutavaid asjaolusid tundma. Intuitsiooni kasutamisest saadud tagasiside on lasknud märgata, millistes olukordades on intuitsioonil põhinenud otsused olnud piisavalt hea kvaliteediga ja millistes olukordades oleks vaja infot juurde olnud koguda. Mitmed uuringud (Shapiro, Spence 1997: 66; Hogarth 2005: 78) on leidnud, et süstemaatiline ja

kohene tagasiside ka kaalutletud otsustest aitab inimesel lihvida intuitsiooni kasutamise oskusi.

Järeldus 8. Staažigruppide analüüs viis autori mõttele, et mõningase juhtimiskogemusega ja kognitiivselt võimekas juht püüab olla oma töös tulemuste saavutamisel loomingulisem. Kognitiivselt võimekamad otsustajad kasutavad intuitsiooni enam, on leidnud Sinclair ja Ashkanasy (2010:10-11). Loomingulisust toetab aga intuitsiooni kasutamine otsustamisel, mida rõhutavad Dörfler ja Ackermann (2012: 555-556) ja mis on ka Dane'i ja Pratti (2009: 9-10) uuringutes kinnitust leidnud. Käesolevast uuringust tuli välja, et kõige kogenumad kindlustusjuhtid eelistavad kaalutletud otsuseid ja autori arvates näitab see, et saadud kogemused ja vanusega lisanduv mugavuse taotlus viivad juhid arusaamisele, et ettevõttes ei ole muudatused soovitud ning toetus innovaatilistele ideedele on kesine või kaob faktipõhisuse nõuete alla ära. Huang, Pearce (2015: 42-43) viitavad asjaolule, et otsused võivad sõltuda tajutavast sotsiaalsest mõjust otsustaja edasisele heaolule. Sellega nõustub ka käesoleva töö autor, kelle arvates staažikatele kindlustuse juhtidele on selgeks saanud, et andmetepõhised otsused aitavad selles äris teha paremaid otsuseid ja olla edukas veel ka vanemas eas. Kui veel lisada eelpool kirjeldatud regulatsioonide ja eeskirjade täitmise kohustus, siis on selge, et nõ lihtsam tee on enne kontrollida andmeid ja kaalutledes otsustada. Eelnevale tuginedes jõudis autor järeldusele, et peale aastast juhina töötamist ollakse valmis intuitsiooni julgemalt kasutama ettevõtte arendamiseks, kuid aja möödudes ja suurema kogemuse omandades kohanetakse valdkonna spetsiifikaga ja valitakse sektoris aktsepteeritavam otsustusviis.

Järeldus 9. Siinse uuringu tulemused vanuse eristavat rolli otsustusviiside valikul välja ei toonud. See ei ole kooskõlas mitmete uuringutega (Sadler-Smith, Shefy 2004: 80; Mikels et al 2010: 10 ja 2013: 193), mis sedastavad, et vanemad juhid kasutavad intuitsiooni noorematest kolleegidest laialdasemalt. Kuigi uuringu valim oli sektorile iseloomuliku koosseisuga, võib valimi väiksus olla põhjuseks miks vanus erisust otsustusviisides välja ei too. Eelnevat kokku võttes võib öelda, et finantssektori juhtide puhul vanus otsustusstiili valikut ei pruugi suunata.

Järeldus 10. Kuna üldiselt on levinud arusaam, et naised on intuitiivsemad kui mehed, analüüsiti käesoleva töö raames kas otsustaja sugu eristab otsustusstiili valikut. Kuigi

mõningaid viiteid otsustajate erinevale eelistusele soopõhiselt võis märgata, siis annab see vaid märku asjaolust, et naised kõhklevad vähem ja on rohkem valmis tegema intuiitiivseid otsuseid. Kinnitust leidis varasemate uuringute tulemus (näiteks Hayes et al 2004: 411; Sadler-Smith 2011: 268), et otsustusviisi valik ei sõltu soost. Kuivõrd selles uuringus vaadeldi ainult juhi positsioonil töötajaid, siis ei olnud võimalik saada hinnangut Hayes et al (2004: 411) leidudele, kus mitte juhtidest mehed on intuiitiivsemad kui mitte juhtidest naised ning juhtidest mehed ja naised on otsustamisel sarnasemad, kui nad oleksid oma mitte juhtidest sookaaslastega. Eelnevast võib järeldada, et otsustaja sugu ei erista finantssektori juhtide otsustusstiili valikut.

Järeldus 11. See järeldus on soovitusena tuleviku intuiitiivse otsustamise uuringutele ja puudutab uurimismetoodikat. Lisaks kvantitatiivsele meetodile on soovitatav kasutada ka kvalitatiivset meetodit, näiteks intervjuusid ja kolleegide arvamusi töökaaslaste otsustamise hoiakute ja harjumuste kohta. See tõstab küll oluliselt töömahtu, kuid võimaldab sügavuti aru saada uuritavate arusaamadest. Siinses töös anti vastajatele võimalus kirjalikult jagada oma mõtteid intuiitiivse otsustamise teemal ning sellest kogunes väga huvitav ja väärtuslik, kuid napisõnaline materjal. Optimaalne oleks kvantitatiivne uuring laiemale vastajate hulgale ja intervjuud nende seast vabatahtlikkuse alusel välja valitud isikutele. Samade isikute kolleegidega saaks teha intervjuud enesekohaste hinnangute probleemi vähendamiseks.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et finantsettevõttes kasutavad juhid otsustamisel nii intuitsiooni kui analüüsi, kuid kõrgelt reguleeritud tegevusvaldkonna tõttu eelistatakse kaalutlevat otsustamist. Kuigi intuitsiooni kasutatakse, siis tulenevalt analüütilisest töökultuurist ja otsuse suurest mõjust ettevõttele ei ole selle tunnistamine soovitud. Juhtimisalase ekspertsuse kasvades intuitsiooni kasutamine suureneb, kuid väga pikaajalise staaži korral võib kaalutlev otsustamine mugavam ja turvalisem tunduda. Finantssektori ettevõtted võiksid muuta intuiitiivsetesse otsustesse suhtumise soosivamaks ja hakata seda otsustusviisi süsteemselt arendama. See julgustaks intuiitiivselt otsustama ja aitaks luua loomingulisust toetava keskkonna (Dörfler, Ackermann 2012: 555-556), mis omakorda aitaks tõsta ettevõtte innovaatsilisust. Ettevõtetel tuleks ka mõelda, kuidas ära kasutada analüütilisest töökultuurist saadav kasu uute suurandmetel põhinevate tehnoloogiate ja tööprotsesside juurutamisel (Thirathon et al 2017: 775;780). Kuna juhi otsustusstiilil on ettevõtte tulemustele laiapõhjaline mõju (Matzler et al 2014: 35), siis oleks vajalik jälgida,

millistele ametikohtadele ja osakondadesse tuleks värvata ühte või teist stiili eelistavaid juhte, et vähendada juhi loomuliku stiili ja tööülesannete iseloomust tekkida võivaid ebakõlasid.

Lõpetuseks võiks autori arvates teooriale ja siinsele empiirilisele uuringule tuginedes intuitsiooni selgitada järgmiselt: intuitsioon on alateadvuses sünteesitud teadmine, mis tugineb teadvustamata kogemustel, teadlikult ja mitteteadlikult omandatud teadmistel ning mis on mõjutatud otsustamise hetke emotsioonidest ja otsustuskeskkonna teguritest.

KOKKUVÕTE

Finantssektori juhtide suhtumist erinevate otsustamisviiside kasutamisse on võimalik tänu käesoleva töö teoreetilise ja empiirilise osa analüüsile paremini mõista. Teoreetilises osas selgitati intuitsiooni mõistet toetudes erinevate teadusvaldkondade uuringutele ja analüüsiti selle avaldumise viise, mis andis pildi intuitiivse otsustamise sammudest ja omadustest. Samuti käsitleti teoreetilises osas juhi intuitiivse otsustamise protsessi kujundavate tegurite rolli. Toodi välja probleemi, otsuse, konteksti ja isikuni tasandi tegurid, mis soodustavad või pärsivad intuitiivset otsustamist ja demograafilised tegurid, mille mõju intuitiivsele otsustamisele ei ole leitud. Anti ülevaade tegevustest ja olukordadest, millal intuitiivne otsustamine oleks otstarbekam kui kaalutlemine. Kuna finantsvaldkonna juhtide otsustamist ei ole väga palju uuritud ja üldiselt ei ole intuitsiooni kasutamine selles valdkonnas tavaks, siis keskenduti käesolevas töös just finantsvaldkonna eripäradele juhtide intuitiivse otsustamise kontekstis.

Empiirilise osa peamine ülesanne oli analüüsida finantsvaldkonna juhtide suhtumist intuitiivsesse otsustamisse If P&C Insurance AS näitel. Selleks viis töö autor ettevõtte juhtide hulgas läbi ankeetküsitluse, milleks kasutas varem Vadi ja Reino (2013: 9-11) poolt koostatud küsimustikku. Kuna küsimustik oli välja töötatud faktoranalüüsi tulemina, siis oli võimalik intuitiivset otsustamist uurida väidete gruppidele tuginedes. Ankeet sisaldas ka isiku kogemust ja demograafilisi näitajaid iseloomustavaid küsimusi ning kommenteerimise võimalust. Edasi analüüsiti kogutud andmeid statistiliste meetoditega ja seoti tulemused vastajate poolt jäetud kommentaaridega.

Järgnevalt on toodud välja peamised uuringu tulemused. Igapäevase töö aspektist ja kolleegide vaatevinklist peetakse ennast kaalutlevalt otsustajateks, aga tõekspidamistelt ollakse pigem intuitiivsete otsuste pooldajad. Vastajate jäetud kommentaarid toetasid seda seiskohta, selgitades, et ettevõttes ja valdkonnas ei ole intuitsiooni kasutamine levinud.

Varasemad uuringud olid leidnud, et juhi kogemus mängib rolli otsustusstrateegia valikul. Siinne uuring tõi välja, et pikem üldine juhistaaz soodustab intuitsiooni kasutamist. Kindlustusalase juhtimisstaazi kogunedes hakati samuti intuitsiooni julgemalt kasutama, kuid teatud staažiaastatest alates eelistati taas kaalutlemist. Suurem otsustamise osakaal igapäevatöös soodustas intuiitiivse otsustamise kasutamist. Vanus otsustamisstrateegia valikut ei diferentseerinud.

Et ettevõttes tehakse küllaltki palju äriliselt vajalikke tegevusi oma töötajate abil, siis uuriti ka vastutusvaldkonna võimalikku eristavat mõju otsustusstrateegia valikule. Käesolevas uuringus statistiliselt olulist erinevust ei leitud.

Vastajate sootunnuse alusel uurimisel oli märgata, et naised tõekspidamistelt eelistavad intuiitiivseid otsuseid rohkem kui mehed, kuid statistiliselt olulist erisust ei esinenud. Enamuse juhtide haridustase oli kõrgharidus ja seetõttu hariduse karakteristikku kaudu otsustusstrateegia valikut ei uuritud.

Töö teoreetilise ja empiirilise osa analüüs näitas, et finantsvaldkonna juhid kasutavad erinevaid otsustusstrateegiaid ja nende intuiitiivseid otsuseid kujundavad mitmed tegurid. Tuginedes analüüsile sõnastati töö viimases alapeatükis järeldused, millest olulisemad on järgmised:

1. Finantssektori juhid kasutavad oma töös nii intuiitiivset kui kaalutlevat otsustamist, aga eelistavad kaalutletud otsuseid.
2. Oluline on ära tunda olukorrad, milles juht otsuseid vastu võtab ning sellest lähtuvalt tuleks valida otsustamisstrateegia. Kommentaaridele toetudes tuli välja, et otsustusstrateegia valikut kujundavad tegevuskeskkonna kõrge reguleeritus, ettevõtte kultuur ja harjumuspäraseid käitumisnormid. Samuti otsuse olulisus ettevõtte jaoks.
3. Pikem üldine juhistaaz ja kindlustusalane juhtimisstaaz ning suurem otsustamise osakaal igapäevatöös soodustavad intuiitiivse otsustamise kasutamist. Vanus otsustamisstrateegia valikut ei diferentseerinud.
4. Vastutusvaldkonnal ja sootunnusel ei ole juhtide otsustusstrateegia valikule olulist mõju.

Edasistes uuringutes oleks huvitav välja selgitada, kuidas mõjutab intuiitiivset otsustamist otsuse mõju otsustajale ja ettevõttele ning millist rolli mängib selle isiku sümpaatsus, kellele on otsus vaja edastada. Siinses uuringus ei vaadatud meeskonna mõjusid otsustele, kuid ettevõtetele oleks oluline teada, kuidas toimub otsustamine meeskondades. Selle kohta on vähe uuringuid, kuid vajadus selle nähtuse mõistmiseks on olemas erinevatel juhtimistasanditel. Autorile tundub kõige huvitavam uurida finantsettevõtte töötajate riskivõtmise valmidust ja kuidas see mõjutab ettevõtte arendamist. Dilemma seisneb selles, et ettevõtte arendamist soosib loomingulisus ehk riskeerimine muudatuste eduka tulemi nimel, aga samas tegutsetakse liigset riskeerimist mitte aktsepteerivas keskkonnas.

Käesoleva töö uudsus seisneb järgmises: 1) intuiitiivset otsustamist ei ole seni Eestis kindlustusvaldkonnas uuritud; 2) konkreetse meetodiga ei ole spetsiifiliselt juhte uuritud ja 3) uuring lisab teadmisi finantsvaldkonna juhtide otsustamise seaduspärade kohta. Sellel töö on nagu paljudel teistelgi, on mitmeid piiranguid. Üheks piiranguks on väike valim ja asjaolu, et uuring on läbi viidud ainult ühes ettevõttes. Need kitsaskohad vähendavad uuringu üldistusvõimet. Teiseks piiranguks tuleb lugeda ainult enesekohaste hinnangute kasutamist, sest uuritavate väärtushinnangud, keskkonnatundlikkus ja muud häirivad faktorid võisid mõjutada vastuseid.

Autori arvates on oluline osata kasutada intuiitiivset otsustamist juhtimises ja teha seeläbi efektiivsemaid otsuseid. Samuti peab autor oluliseks, et ettevõtete hoiakud intuiitiivse otsustamise suhtes oleksid tolerantsemad, sest nii luuakse turvalisem töö ja õppimise keskkond, milles juhtide areng oleks kiirem. See töö heidab Eestis vähe uuritud valdkonnale veidi valgust ja autor loodab, et leidub uurijaid, kes saavad siit inspiratsiooni oma töödele.

VIIDATUD ALLIKAD

Betsch, C. Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making: Lessons learned about intuition from an individual differences approach. - Intuition in judgment and decision making. Edited by H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2008, pp.231–248.

Betsch, T., Hoffmann, K., Hoffrage, U., Plessner, H. Intuition beyond recognition/ When less familiar events are liked more, *Experimental Psychology* 2003; Vol. 50(1), pp. 49-54.

[<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=0d1dc39c-ef3c-4abe-bdd7-d0c8085e53a3%40sessionmgr4006>] 23.01.2016

Bowditch, J.L., Buono, A.F. A Primer on Organizational Behavior. USA: John Wiley & Sons, 1997, p.402.

Brandstätter, E., Gigerenzer, G., Hertwig, R. The priority Heuristic: Making choices without trade-offs, *Psychological Review*, 2006, Vol.113, No.2, pp. 409-432.

Burke, L. A., Miller, M. K. Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making, *The Academy of Management Executive*, 1999, Vol 13, No 4: 91-99.

Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *The Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.

[<http://www.jstor.org/stable/pdf/259140.pdf?refreqid=excelsior%3Ac428490f7f4585267bc8ad9477be8a13>] 02.01.2018

Dane, E., Pratt, M.G. Exploring intuition and its role in managerial decision making.- *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 1, p. 33–54.

Dane, E., Pratt, M. G. Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends. – International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2009, Vol. 24, pp. 1-40.

[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=s3qEiLY8UToC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Conceptualizing+and+Measuring+Intuition:+A+Review+of+Recent+Trends&ots=Vcta6tXVLD&sig=LjrvG6Tn61y7T9WqVMhoR0irf2g&redir_esc=y#v=onepage&q=Conceptualizing%20and%20Measuring%20Intuition%3A%20A%20Review%20of%20Recent%20Trends&f=false] 30.11.2014

Dane, E., Rockmann, K. W., Pratt, M. G. When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, Vol. 119, pp. 187-194.
[<http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=3334a7c6-f82b-4373-b0cb-979e7174f7e3%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=S0749597812000994&db=edselp>] 30.11.2014

Dörfler, V., Ackermann, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition, Management Learning, 2012, vol 43(5), pp. 545-564.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507611434686> [14.04.2015]

Eesti statistika aastaraamat 2016. Statistikaamet, 2016, 440 lk.
[https://www.stat.ee/valjaanne-2016_eesti-statistika-aastaraamat-2016]. 23.01.2018.

Epstein, S. Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It, Psychological Inquiry, 2010, vol. 21: 4, pp. 295-312.
[<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1047840X.2010.523875>] 28.02.2018

Gaganis, C., Liu, L., Pasiouras, F. Regulations, profitability, and risk-adjusted returns of European insurers: An empirical investigation, Journal of Financial Stability, 2015, Vol.18, pp. 55–77.
[https://ac.els-cdn.com/S1572308915000248/1-s2.0-S1572308915000248-main.pdf?_tid=834cce14-feb0-11e7-86cd-00000aab0f27&acdnat=1516542153_492408437ac8412b45b9dd4d9611393c] (20.01.2018)

Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment. New York: Cambridge University Press, 2002, pp.855.

Gigerenzer, G., Hoffrage, U., Goldstein, D.G. Fast and Frugal Heuristics Are Plausible Models of Cognition: Reply to Dougherty, Franco-Watkins, and Thomas, Psychological review, 2008, Vol. 115, No. 1, pp. 230–239.

[<https://pdfs.semanticscholar.org/afc7/656b56431d27c5431f94c72482371b602802.pdf>]
12. 12. 2014

Gore, J., Conway, G.E. Modeling and Aiding Intuition in Organizational Decision Making: A Call for Bridging Academia and Practice. Journal of Applied Research in Memory and Cognition. vol 5. 2016, pp.331–334.

[<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S2211368116301498?via%3Dihub>] 14.09.2017

Haava, A-M. Intuitsiooni kasutamine otsustamisel. TÜ Ettevõtte majanduse instituut, 2013, 83 lk. (magistritöö).

Hayes, J., Allinson, C.W., Armstrong, S.J. Intuition, women managers and gendered stereotypes, Personnel Review, Vol. 33 Issue: 4, 2004, pp.403-417.

[<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00483480410539489>] 12.09.2017

Hodgkinson, G. P., Clarke, I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda, Human Relations, vol. 60(I), 2007, pp. 243-255.

[<http://journals.sagepub.com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdf/10.1177/0018726707075297>]
05.01.2018

Hogarth, R.M. Deciding Analytically or Trusting Your Intuition? Advantages and Disadvantages of Analytic and Intuitive Thought. - The routines of decision making. Edited by T.Betsch, S.Haberstroh, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005, pp.67-82.

Huang, L., Pearce, J.L. Managing the Unknowable: The Effectiveness of Early-stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions. Administrative Science Quarterly, 60(4), 2015, pp.634 - 670.

[<http://escholarship.org/uc/item/54j7z903#page-3>] 13.09.2017

Kahneman, D., Klein, G. Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, Vol 64(6), Sep, 2009. pp. 515-526.

[<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=92e8173a-53a5-4202-9461-067f3f201671%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=2009-13007-001&db=pdh>] 07.09.2017

Kaufmann, L., Mesching, G., Reimann, F. Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.20, Issue 2, June 2014, pp.104-112.

Khatri, N., Ng, H. A. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. – *Human Relations*, 2000, Vol. 53, No. 1, pp. 57-86.

Klein, G.A. A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making - Klein, G.A., Orasanu, J., Calderwood, R., Zsombok, C. *Decision making in action: models and methods*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1993, pp 138-147.

Klein, G.A. Intuitsioon: kuidas arendada ning kasutada oma sisetunnet. Tõlkija Reet Hiimäe, Tartu: Väike Vanker, 2005, lk. 363.

Klein, G. A. A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 2015, pp.164-168. [<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S2211368115000364>] 09.09.2017

Lerner, J.S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K.S. Emotion and Decision Making Annual Review of Psychology, Vol.66, 2015, pp.799–823. [<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-010213-115043>] 11.09.2017

Lipshitz, R., Shulimovitz, N. Intuition and Emotion in Bank Loan Officers' Credit Decision, *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, Summer 2007, pp. 212-229.

Matzler, K., Uzelac, B., Bauer, F. Intuition: the missing ingredient for good managerial decision-making.- *Journal of Business Strategy*, 2014, Vol. 35 Issue: 6, , pp.31-40.

[<https://doi.org/10.1108/JBS-12-2012-0077>] 07.09.2017

Mikels, J. A., Cheung, E., Cone, J., Gilovich, T. The Dark Side of Intuition: Aging and Increases in Nonoptimal Intuitive Decisions, *Emotion* 2013, Vol. 13, No. 2, pp.189–195.

Mikels, J. A., Löckenhoff, C. E., Maglio, S. J., Goldstein, M. K., Garber, A., & Carstensen, L. L. Following your heart or your head: Focusing on emotions versus information differentially influences the decisions of younger and older adults. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2010, 16, pp. 87–95.

[<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3919140/>] 21.12.2017

Miller, C.C., Ireland, R.D. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century?, *Academy of Management Executive*, 2005, Vol.19, No.1, pp.19-30.

Mintzberg, H. The manager's job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, 1990, March-April, pp.2-14.

[[http://57ef850e78feaed47e42-](http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Mintzberg-TheManagersJob.pdf)

[3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Mintzberg-TheManagersJob.pdf](http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Mintzberg-TheManagersJob.pdf)] 03.01.2018

Nolan, K.P., Langhammer, K. ja Salter, N.P. Evaluating fit in employee selection: beliefs about how, when, and why. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 68, No. 3, 2016, pp.222–251.

[<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=270de700-df05-4c8e-a9dc-991744bfd542%40sessionmgr120>] 10.09.2017

Pachur, T., Spaar, M. Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making. In *Modeling and Aiding Intuition in Organizational Decision Making*, *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* September 2015 4(3), pp.303-311.

[<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S2211368115000418?via%3Dihub>] 10.09.2017

Pasiouras F., Gaganis, C. Regulations and soundness of insurance firms: International evidence, *Journal of Business Research*, 2013, Vol.66, pp.632–642.
[https://ac.els-cdn.com/S0148296312002603/1-s2.0-S0148296312002603-main.pdf?_tid=b82c876a-feaf-11e7-b7a6-00000aab0f01&acdnat=1516541812_de7127fc464419db96b47440f3a2080c] (20.01.2018)

Pradeep, A.K. The buying brain: secrets for selling to the subconscious mind. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010, 252p.

Raffaldi, S., Iannello, P., Vittani, L., Antonietti, A. Decision-Making Styles in the Workplace: Relationships Between Self-Report Questionnaires and a Contextualized Measure of the Analytical-Systematic Versus Global-Intuitive Approach, *SAGE Open* published online 16.05.2012, pp 1-11.
[<http://sgo.sagepub.com/content/early/2012/05/14/2158244012448082>] 15.04.2013

Riabacke, A. Managerial decision making under risk and uncertainty. *International Journal of Computer Science*, 2006, Vol.32, No.4, pp.1-7.

Rusetski, A. Pricing by intuition: Managerial choices with limited information. *Journal of Business Research* August 2014 67(8), pp.1733-1743.
[http://ac.els-cdn.com.ezproxy.utlib.ut.ee/S0148296314000952/1-s2.0-S0148296314000952-main.pdf?_tid=ebae5e08-9576-11e7-b10b-00000aab0f6c&acdnat=1504972545_3b09e85dde7a94f71f687161ab9478ca] 09.09.2017

Sadler-Smith, E. The intuitive style: Relationships with local/global and verbal/visual styles, gender, and superstitious reasoning. - *Learning and Individual Differences*, Volume 21, Issue 3, June 2011, pp. 263–270.
[<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104160801000155X>] 12.09.2017

Sadler-Smith, E., Shefy, E. The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making, *Academy of Management Executive*, 2004, Vol.18, No.4, pp. 76-91.

Sedlmeier, P. From Associations to Intuitive Judgment and Decision Making: Implicitly Learning From Experience. - The routines of decision making. Edited by T.Betsch, S.Haberstroh, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005, pp.83-99.

Shapiro, S., Spence, M.T. Managerial Intuition: A Conceptual And Operational Framework. – Business Horizons, January-February 1997, pp.63-68.

Simon, H.A. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 1, 1987, pp. 57-64.

[<http://digitalcollections.library.cmu.edu/awweb/awarchive?type=file&item=34044>]
11.09.2017

Sinclair, M. Misconceptions About Intuition. Psychological Inquiry, 21: 4, 2010, pp.378-386.

[<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1047840X.2010.523874?needAccess=true>]
14.09.2017

Sinclair, M., Ashkanasy, N.M. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? Management Learning, 36 (3), 2005, pp.353–370.

Sinclair, M., Ashkanasy, N.M. Intuitive decision-making amongst leaders: more than just shooting from the hip. – Mt Elisa Business Review, 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 32-40.

Szaszi, B. (Commentary) The Role of Expertise and Preference behind Individuals' Tendency to Use Intuitive Decision Style. Journal of Applied Research in Memory and Cognition 5, 2016, pp.329–330.

[http://ac.els-cdn.com/ezproxy.utlib.ut.ee/S2211368116301085/1-s2.0-S2211368116301085-main.pdf?_tid=9d025060-992d-11e7-90f4-00000aab0f02&acdnat=1505380864_22499162e8f3e409b4403a739d0ff85e]
14.09.2017

Thirathon, U., Wieder, B., Matolcsy, Z., Ossimitz, M.L. Big Data, Analytic Culture and Analytic-Based Decision Making- Evidence from Australia. Procedia Computer Science, 121, 2017, pp 775–783.

Vadi, M., Reino, A. Otsustamise küsimustik. 2013, lk 12.

Vanlommel, K., Van Gasse, R., Vanhoof, J., Van Petegem, P. Teachers' decision-making: Data based or intuition driven? *International Journal of Educational Research*, 2017, Volume 83, pp.75-83.

[<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ut.ee/science/article/pii/S0883035516309089?via%3Dihub>] 10.09.2017

LISAD

Lisa 1. Intuiitivset otsustamist käsitlevad uuringud

	Uurimisülesanded	Uurimismeetod ja valim	Riik/ aeg allikas
Uuring 1	<p>Millal otsustatakse intuitsiivselt juhtimisotsuste tegemisel?</p> <p>Millist kasu annab see ettevõttele?</p> <p>Mis takistab intuitsiooni kasutamist?</p>	<p>Meetod: Vastati küsimustikule Likerti 5-palli skaalal. Küsimused jagunesid 3 gruppi:</p> <p>1) Millal vastajad usaldavad intuitsiooni?</p> <p>2) Millistes olukordades on intuiitivne otsustamine kasulik?</p> <p>3) Kui edukas on ettevõtte?</p> <p>Valim: Rohkem kui 600 Austria tegevjuhti ja ettevõtjat</p>	<p>Austria 2011</p> <p>K.Matzler B.Uzelav F.Bauer 2014</p>
Uuring 2	<p>Kuidas vastajad määravad hinda?</p> <p>Milliseid otsustustustreid kasutatakse limiteeritud info korral?</p> <p>Kas otsustamise algoritm on tuvastatav?</p> <p>Milline on keskkonna mõju hinna kujunemisele?</p>	<p>Meetod: On-line küsitlus. Etteantud stenaariumid uue toote hinna määramiseks vastajate brändide kontekstis. Hinnata tuli</p> <p>1) kas hind saaks olema madal-keskmise-kõrge;</p> <p>2) toote häid külgi võrreldes konkurentide toodetega;</p> <p>3) toote hinna võrreldes konkurentide toodetega.</p> <p>Valim: 207-st e-maili teel kutsutust 116 brändijuhti vastas piisavalt.</p>	<p>USA 2014</p> <p>A.Rusetski 2014</p>
Uuring 3	<p>Milliseid hindamismeetodeid peetakse värbamisel sobivaks inimene ja töö, inimene ja organisatsioon kontekstides?</p> <p>Kui oluline on lähikolleeži valikul hinnata inimese sobivust tööga ja inimese sobivust organisatsiooniga?</p> <p>Uuriti töö tulemiga seotud uskumusi, mis on mõjutatud inimese tööga ja organisatsiooniga sobivuse poolt.</p>	<p>Meetod: Osalejad pidid tegema värbamisotsuse etteantud väidetele tuginedes kahe stsenaariumi korral:</p> <p>S1- vastaja peab hiljem uue töötajaga igapäevaselt koos töötama</p> <p>S2- vastajal on hiljem vähe või pole üldse uue töötajaga koostööd.</p> <p>Valim: 189 vastajat 419-st Amazon Mechanical Turk kaudu kutsutud töötavast ameeriklasest, kellel oli värbamiskogemus (vaid 22% olid saanud värbamiskoolitust)</p>	<p>USA 2015</p> <p>K.P.Nolan, K.Langhammer, N.P.Salter 2016</p>

Allikas: autori koostatud

Lisa 1 jätk 1. Intuiitivset otsustamist käsitlevad uuringud

	Uurimisülesanded	Uurimismeetod ja valim	Riik/ aeg allikas
Uuring 4	Kuidas vanus mõjutab otsustamistiili valikut? Kuidas vanus mõjutab otsuse kvaliteeti?	Meetod: Kahes purgis punaste ja valgete kommide hulga hindamise ja hinnangute põhjal parima otsuse tegemisega oli võimalik teenida kuni 10\$ mänguraha. Väiksemas purgis oli alati 1 punane ja 9 valget kommi, suuremas purgis alati 100 kommi, millest 5-9 olid punased. 12 korda sai kommi võtta: - 5 korda, kui punasega sai võita 1\$ ja valgega võita 0\$; - 5 korda, kui punasega sai kaotada 1\$ ja valgega kaotada 0\$; - moraali tõstmiseks anti 2 võidukorda juurde. Katse tegemise ajal lasti hinnata tundeid PANAS-testiga; kognitiivset võimekust mõõdeti sõnaseletuses, verbaalses võimekuses, info töötlemise kiiruses, lühimälu, matemaatilist võimekust. Valim: 30 inimest keskmise vanusega 21 a. ja 30 inimest keskmise vanusega 75a.	J.A.Mikels, E.Cheung, J.Cone, T.Gilovich 2013
Uuring 5	Kuidas on intuiitivne otsustusstiil seotud globaalse ja visuaalse kognitiivse stiiliga? Kuidas on intuiitivne ja ratsionaalne otsustusstiil seotud? Kuidas sugu mõjutab otsustusstiili?	Meetod: Info esitamise mõõtmiseks: kasutati SOP (Style of Processing) mõõdikut: 22 positiivselt ja negatiivselt sõnastatud väidet kahe alammõõdikuga (visuaalne-verbaalne). Hinnati Likerti 4-punkti skaalal. Info organiseerimise mõõtmiseks: kasutati TSI (Thinking Styles Inventory) mõõdikut. 8 väidet kahe alammõõdikuga (globaalne-lokaalne). Hinnati Likerti 7-punkti skaalal. Info töötlemiseks mõõtmiseks: kasutati GDMS küsimustikku. Valim: 251 esimese aasta ärijuhtimise tudengit. Keskmise vanusega 20.a, 50,6% mehed, 45,8% naised, 3,6% sugu ei ole teada.	E.Sadler-Smith 2011
Uuring 6	Kuidas intuitsioon ja emotsioonid mõjutavad otsuseid panga laenujuhtide puhul?	Meetod: Esmalt viidi läbi intervjuud CDM ja kognitiivsel meetodil, et tuvastada uurimises kasutatavad laenuotsused. Seejärel viidi uuritavatega ühiselt läbi juhtumianalüüsid, mille käigus paluti meenutada konkreetse otsuse protsessi detaile. Järgmiseks reflekteeriti juhtidele tagasi nende poolt kirjeldatu eesmärgiga esile kutsuda spontaanseid täiendavaid kommentaare juhtumi kohta. Valim: 14 (13 meest ja 1 naine) pangas laenuotsuseid tegevat juhti, kes olid osakonna või piirkonna juhid vähemalt 10-aastase töökogemusega ja kes pidid nii värbama kui ka pakkuma täislahendust krediitteenuste osas.	Iisrael R.Lipshitz, N.Shulimovitz 2007

Allikas: autori koostatud

Lisa 1 jätk 2. Intuiitivset otsustamist käsitlevad uuringud

	Uurimisülesanded	Uurimismeetod ja valim	Riik/ aeg allikas
Uuring 7	Kuidas ingelinvestorid(II) valivad millisesse ettevõttesse raha investeerida? Mis mõjutab II-de investeerimisotsuseid?	Meetod: andmete kogumine koosnes mitmest etapist: 1) jälgiti II igakuistel kohtumistel ettevõtjatega, kes tutvustasid oma ettevõtteid ja investeerimisvõimalusi. 16 kogunemist II gruppidele ja 18 kogunemist üksikinvestoritele; 2) täiendavate ettevõtete due-dilligence materjalide uurimine ja II-te intervjuueerimine (80 struktureerimata intervjuud) koos tagasiside lehtede täitmisega; 3) peale esialgse investeerimisplaani väljatöötamist valiti 28 kogenud investorit ja tehti nendega struktureeritud intervjuud, kus küsiti Miks? ja Kuidas? nad oma otsuseid tegid nii investeringute kui mitte investeerimiste kohta. Uuriti ka kuidas neist said II-d ja kuidas nad mõtlesid enne ja nüüd II otsuste kohta. Intervjuud kestsid 65 minutit. Valim: 5 gruppi ingelinvestoreid	Juuni 2009- august 2011 L.Huang, J.L.Pearce 2015

Allikas: autori koostatud

Lisa 2. Otsustamise hinnangute ja skaalade kirjeldavad statistikud

Skaala	Väide	Keskmine väärtus	Standard- hälve	Skaala keskmine väärtus	Skaala standard- hälve
Vaist_praktika	Mul on teistele raske seletada, mismoodi ma otsuseni jõudsin.	2,8	1,544	2,8	0,892
	Mul on raske loogiliselt põhjendada, miks ma tegin just sellise otsuse.	2,8	1,597		
	Oskan enamasti teistele ära seletada, mismoodi otsuseni jõudsin.	3,1	1,011		
	Sageli teen otsuseid mitte mõistusest, vaid tunnetest lähtuvalt.	3,3	1,467		
	Ma ei oska enamasti selgelt määrata, missuguses faasis otsustamisprotsess hetkel on.	2,4	1,192		
	Mul on sageli raske põhjendada, miks ma just sellise otsuse langetasin.	2,3	1,240		
	Mul on enamasti teistele lihtne põhjendada, miks ma langetasin just sellise otsuse.	3,1	0,966		
Kaalutletus_praktika	Enamasti tunnen ma probleemi lahenduse kohe ära.	3,5	1,012	3,1	0,940
	Mu otsused sünnivad enamasti kiiresti.	3,8	1,335		
	Probleemile lahenduse leidmine võtab mul aega.	3,1	1,374		
	Olukorras ohtude ja võimaluste nägemine võtab mul aega.	2,8	1,405		
	Otsustamisel ei püüa ma kohe luua üldist pilti, vaid pigem pööran tähelepanu detailidele.	2,6	1,280		
Vaist_tõekspidamised	Otsustamisel on võimalik lähtuda sisetundest.	5,0	1,219	4,5	1,033
	Ma arvan, et inimesed peaksid otsustamisel usaldama oma sisetunnet.	4,5	1,320		
	Minu arvates on õige järgida otsustamisel oma sisetunnet.	4,7	1,269		
	Intuitsioon on otsustamisel usaldusväärne vahend, sest see võimaldab jõuda kiiresti õige lahenduseni.	4,3	1,265		
	Arvan, et kui ma lähtuksin otsustamisel sisetundest, siis ma ei teeks otsustamisel vigu.	3,2	1,400		
	Intuitsioon ei ole otsustamisel usaldusväärne meetod.	5,2	1,528		

Märkus: hindamisskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus).

Allikas: autori koostatud (Vadi, Reino 2013: 9-10 põhjal).

Lisa 2 jätk 1. Otsustamise hinnangute ja skaalade kirjeldavad statistikud

Skaala	Väide	Keskmine väärtus	Standard- hälve	Skaala keskmine väärtus	Skaala standard- hälve
Kaalutletus_ tõekspidamised	Kui otsustamiseks pole piisavat informatsiooni, tuleks otsustamine edasi lükata ja lisateavet koguda.	3,7	1,467	4,0	0,968
	Hea otsus sünnib siis, kui kaalutakse põhjalikult läbi kõik võimalused.	4,5	1,239		
	Õige otsuse tegemiseks on vaja koguda igakülgset informatsiooni.	4,3	1,023		
	Analüüsimine on kõigi mõistlike otsuste alus.	4,3	1,347		
	Otsuseni on võimalik jõuda vaid analüüsi kasutades.	3,2	1,442		
Vaist_ töökaaslased	Töökaaslased arvavad, et ma suudan teha häid otsuseid puuduliku informatsiooni tingimustes.	4,5	0,961	4,0	0,811
	Mu töökaaslased tunnustavad mind tihti kiire otsustamise eest.	4,1	1,244		
	Organisatsioonis teatakse mind kui inimest, kes probleemide lahendamisel ei kaalutle kõike liiga pikalt.	3,3	1,385		
	Kolleegid arvavad, et mu otsused sünnivad kergelt.	4,1	1,154		
Kaalutletus_ töökaaslased	Kaastöötajad arvavad, et kogun liiga vähe teavet enne, kui asun otsustama.	6,1	0,730	5,0	0,771
	Organisatsioonis teatakse mind kui inimest, kes jälgib alati hoolikalt, et otsustamisel oleks kõik vajalik teave olemas.	4,1	1,269		
	Töökaaslased hindavad kõrgelt minu oskust detaile märgata.	4,5	1,219		
	Töökaaslased teavad, et enne otsustamist kogun võimalikult palju informatsiooni.	4,1	1,194		
	Organisatsioonis tuntakse mind kui inimest, kes ei pööra otsustamisel pisiasjadele tähelepanu.	5,5	1,280		
	Töökaaslased arvavad, et ma ei pööra otsustamisel tähelepanu detailidele.	5,8	1,018		

Märkus: hindamisskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus).

Allikas: autori koostatud (Vadi, Reino 2013. 9-10 põhjal).

Lisa 3. Ankeedis täpsustatud küsimused

Muudetud ja lisatud küsimused	Põhjendus
Kellena Te töötate? -> Teie valdkond ettevõttes?	Vastaja positsioon oli küsitlajale teada ja uurijat huvitas võimalik erinevus ettevõtte siseste vastutusvaldkondade lõikes.
Kui kaua olete sarnasel ametikohal (nt juhi või spetsialistina) töötanud? -> Teie juhtimisstaaz kokku	Tegemist oli sama ettevõtte juhtidega, kellest osad võisid olla juba enne kindlustusvaldkonda sisenemist juhid.
Kui pikk on Teie töökogemus antud valdkonnas (s.t. samas sektoris)? -> Teie juhtimisstaaz kindlustuses	Sõnastati valdkonna spetsiifilisemaks, sest küsitlus viidi läbi ühes ettevõttes.
Ettevõtte tegevusvaldkond ja ettevõtte suurus	Eemaldati, sest see informatsioon oli uurijale teada ja teiste ettevõtetega võrdlemise võimalust käesolevasse töösse ei planeeritud.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 4. Skaalade reliaabluse näitajad (Cronbachi alpha)

Skaala	Cronbach'i α	n
Vaist_praktika	0.808	7
Kaalutletus_praktika	0.780	5
Vaist_tõekspidamised	0.864	6
Kaalutletus_tõekspidamised	0.789	5
Vaist_töökaaslased	0.608	4
Kaalutletus_töökaaslased	0.766	6

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Otsustamise hinnangute erinevused otsustuse osakaalu alusel

Skaala	Kruskal-Wallis sig. χ^2 k	One-way ANOVA sig. F BG/WG	Otsustamise osakaal	Vaatluste arv	Keskmine väärtus	Standardhälve
Vaist_ praktika		0,940	alla25%	2	3,1	0,202
			25-49%	13	2,8	1,151
		0,132	50-74%	14	2,7	0,793
		3/35	75% ja rohkem	10	2,9	0,854
Kaalutletus_ praktika	0,065		alla25%	2	4,0	0,283
			25-49%	13	3,3	1,076
	7,232		50-74%	14	3,1	0,799
	3		75% ja rohkem	10	2,6	0,540
Vaist_ töökspidamised		0,413	alla25%	2	4,1	1,061
			25-49%	13	4,3	1,077
		0,981	50-74%	14	4,5	1,220
		3/35	75% ja rohkem	10	5,0	0,609
Kaalutletus_ töökspidamised	0,791		alla25%	2	4,2	1,131
			25-49%	13	3,8	0,885
	1,044		50-74%	14	4,2	1,080
	3		75% ja rohkem	10	3,9	0,925
Vaist_ töökaaslased	0,060		alla25%	2	2,3	0,354
			25-49%	13	3,9	0,689
	7,416		50-74%	14	4,1	0,770
	3		75% ja rohkem	10	4,4	0,669
Kaalutletus_ töökaaslased	0,029*		alla25%	2	5,6	0,354
			25-49%	13	4,5	0,787
	8,997		50-74%	14	5,3	0,603
	3		75% ja rohkem	10	5,0	0,795

Märkus: hindamiskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

sig - olulisustõenäosus * statistiliselt oluline erinevus olulisusnivool 0,05

χ^2 - hii-ruut-statistik k - vabadusastmete arv

F - f-statistik BG/WG - gruppide vaheline ja gruppide sisene vabadusastmete arv

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. Otsustamise hinnangute erinevused juhtimisstaaži lõikes

Skaala	Kruskal-Wallis sig. χ^2 k	One-way ANOVA sig. F BG/WG	Juhtimisstaaž	Vaat- luste arv	Kesk- mine väärtus	Stand- dard- hälve
Vaist_ praktika		0,119 2,089 3/36	kuni 1 aastat	5	2,5	0,673
			2-5 aastat	9	3,4	1,104
			6-10 aastat	15	2,7	0,738
			11 ja rohkem aastat	11	2,6	0,852
Kaalutletus_ praktika	0,746 1,228 3		kuni 1 aastat	5	3,3	0,890
			2-5 aastat	9	2,9	0,831
			6-10 aastat	15	3,3	1,214
			11 ja rohkem aastat	11	3,0	0,603
Vaist_ töekspidamised		0,269 1,367 3/36	kuni 1 aastat	5	4,4	0,650
			2-5 aastat	9	4,9	1,083
			6-10 aastat	15	4,1	1,100
			11 ja rohkem aastat	11	4,7	0,966
Kaalutletus_ töekspidamised	0,268 3,943 3		kuni 1 aastat	5	4,2	0,245
			2-5 aastat	9	3,4	1,022
			6-10 aastat	15	4,2	1,045
			11 ja rohkem aastat	11	4,0	0,924
Vaist_ töökaaslased	0,680 1,511 3		kuni 1 aastat	5	3,9	0,802
			2-5 aastat	9	4,1	0,651
			6-10 aastat	15	3,8	0,923
			11 ja rohkem aastat	11	4,2	0,815
Kaalutletus_ töökaaslased	0,040* 8,318 3		kuni 1 aastat	5	5,0	0,264
			2-5 aastat	9	4,4	0,850
			6-10 aastat	15	5,4	0,704
			11 ja rohkem aastat	11	4,9	0,689

Märkus: hindamisskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

sig - olulisustõenäosus * statistiliselt oluline seos olulisusnivool 0,05

χ^2 - hii-ruut-statistik k - vabadusastmete arv

F - f-statistik BG/WG - gruppide vaheline ja gruppide sisene vabadusastmete arv

Allikas: autori koostatud.

Lisa 7. Otsustamise hinnangute erinevused kindlustuse juhtimisstaaži alusel

Skaala	Kruskal -Wallis sig. χ^2 k	One-way ANOVA sig. F BG/WG	Kindlustuse juhtimisstaaž	Vaat- luste arv	Kesk- mine väärtus	Stan- dard- hälve
Vaist_ praktika		0,001* 9,323 2/37	kuni 1 aastat	10	2,7	0,603
			2-5 aastat	13	3,5	0,923
			6 ja rohkem aastat	17	2,3	0,668
Kaalutletus_ praktika	0,976 0,048 2		kuni 1 aastat	10	3,0	0,789
			2-5 aastat	13	3,2	0,977
			6 ja rohkem aastat	17	3,2	1,036
Vaist_ tõekspidamised		0,186 1,76 2/37	kuni 1 aastat	10	4,7	0,833
			2-5 aastat	13	4,8	0,889
			6 ja rohkem aastat	17	4,1	1,179
Kaalutletus_ tõekspidamised	0,305 2,378 2		kuni 1 aastat	10	4,0	0,708
			2-5 aastat	13	3,7	1,085
			6 ja rohkem aastat	17	4,2	0,991
Vaist_ töökaaslased	0,774 0,512 2		kuni 1 aastat	10	4,0	0,665
			2-5 aastat	13	4,1	0,642
			6 ja rohkem aastat	17	4,0	1,011
Kaalutletus_ töökaaslased	0,043* 6,299 2		kuni 1 aastat	10	5,0	0,496
			2-5 aastat	13	4,6	0,904
			6 ja rohkem aastat	17	5,3	0,705

Märkus: hindamiskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

sig - olulisustõenäosus * statistiliselt oluline erinevus olulisusnivool 0,05

χ^2 - hii-ruut-statistik k - vabadusastmete arv

F - f-statistik BG/WG - gruppide vaheline ja gruppide sisene vabadusastmete arv

Allikas: autori koostatud.

Lisa 8. Otsustamise hinnangute erinevused valdkonna alusel

Skaala	Kruskal-Wallis sig. χ^2 k	Valdkond	Vaat- luste arv	Kesk- mine väärtus	Stan- dard- hälve
Vaist_ praktika	0,423	Kahjukäsitus	8	2,4	0,650
	1,722	Müük, turundus, toode	19	2,9	0,878
	2	Tugiteenused, IT	13	2,9	1,038
Kaalutletus_ praktika	0,633	Kahjukäsitus	8	3,0	1,228
	0,914	Müük, turundus, toode	19	3,1	0,909
	2	Tugiteenused, IT	13	3,2	0,856
Vaist_ tõekspidamised	0,290	Kahjukäsitus	8	4,2	1,208
	2,478	Müük, turundus, toode	19	4,8	0,782
	2	Tugiteenused, IT	13	4,2	1,195
Kaalutletus_ tõekspidamised	0,619	Kahjukäsitus	8	4,0	0,953
	9,590	Müük, turundus, toode	19	3,9	1,011
	2	Tugiteenused, IT	13	4,2	0,947
Vaist_ töökaaslased	0,389	Kahjukäsitus	8	4,2	1,050
	1,887	Müük, turundus, toode	19	3,9	0,536
	2	Tugiteenused, IT	13	4,0	1,010
Kaalutletus_ töökaaslased	0,543	Kahjukäsitus	8	5,2	0,723
	1,222	Müük, turundus, toode	19	5,0	0,746
	2	Tugiteenused, IT	13	4,9	0,858

Märkus: hindamiskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

sig - olulisustõenäosus

χ^2 - hii-ruut-statistik k - vabadusastmete arv

Allikas: autori koostatud.

Lisa 9. Otsustamise hinnangute erinevused sootunnuse alusel

Skaala	Sootunnus	Vaatluste arv	Keskmine väärtus	Standardhälve	T-statistik	
					t	sig.
Vaist_praktika	mees	18	2,5	0,766	-1,964	0,052
	naine	22	3,1	0,931		
Kaalutletus_Praktika	mees	18	3,1	1,105	-0,180	0,862
	naine	22	3,2	0,807		
Vaist_tõekspidamised	mees	18	4,2	1,082	-1,753	0,093
	naine	22	4,7	0,941		
Kaalutletus_tõekspidamised	mees	18	4,0	0,899	0,289	0,771
	naine	22	4,0	1,040		
Vaist_töökaaslased	mees	18	3,9	0,785	-0,485	0,628
	naine	22	4,1	0,845		
Kaalutletus_töökaaslased	mees	18	5,0	0,749	0,068	0,946
	naine	22	5,0	0,806		

Märkus: hindamisskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

sig – olulisustõenäosus

Allikas: autori koostatud.

Lisa 10. Otsustamise hinnangute erinevused vanusegruppide lõikes

Skaalad	Kruskal -Wallis sig. χ^2 k	One-way ANOVA sig. F BG/WG	Vanus	Vaat- luste arv	Kesk- mine väärtus	Stan- dard- hälve
Vaist_ praktika		0,165 1,797 3/36	35 a. ja nooremad	10	2,8	0,752
			36-40-aastased	10	3,3	1,105
			41-45-aastased	11	2,6	0,865
			46 a. ja vanemad	9	2,4	0,655
Kaalutletus_ praktika	0,627 1,747 3		35 a. ja nooremad	10	3,3	0,953
			36-40-aastased	10	3,2	0,973
			41-45-aastased	11	3,0	1,207
			46 a. ja vanemad	9	3,0	0,561
Vaist_ tõekspidamised		0,390 1,032 3/36	35 a. ja nooremad	10	4,3	1,058
			36-40-aastased	10	5,0	0,808
			41-45-aastased	11	4,3	1,165
			46 a. ja vanemad	9	4,4	1,047
Kaalutletus_ tõekspidamised	0,458 2,597 3		35 a. ja nooremad	10	4,4	0,916
			36-40-aastased	10	4,0	1,336
			41-45-aastased	11	3,8	0,905
			46 a. ja vanemad	9	3,9	0,566
Vaist_ töökaaslased	0,251 4,101 3		35 a. ja nooremad	10	3,8	0,533
			36-40-aastased	10	4,4	0,615
			41-45-aastased	11	3,8	1,157
			46 a. ja vanemad	9	4,1	0,651
Kaalutletus_ töökaaslased	0,064 7,274 3		35 a. ja nooremad	10	5,4	0,695
			36-40-aastased	10	4,9	0,623
			41-45-aastased	11	5,1	0,931
			46 a. ja vanemad	9	4,6	0,635

Märkus: hindamisskaala 1-7 (1-pole üldse nõus, 7-täiesti nõus)

sig - olulisustõenäosus

χ^2 - hii-ruut-statistik k - vabadusastmete arv

F - f-statistik BG/WG - gruppide vaheline ja gruppide sisene vabadusastmete arv

Allikas: autori koostatud.

Lisa 11. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused

Järeldused	Magistritöö uuringu ja varasemate uuringute tulemused
Intuitsiooni kasutamine otsustamisel ja avatud suhtumine intuitsiooni	
Järeldus 1 Juhid finantssektori ettevõttes kasutavad intuitsiooni otsustamisel.	Magistritöö uuringu tulemused: Üldistatav: kui arvamus endast, kui töökaaslaste silmis intuiitiivsest otsustajast ↑, siis arvamus endast kui praktikas kaalutlevate otsuste tegijast ↓ Valimit iseloomustav: kui arvamus endast, kui otsustamisel intuitsiooni kasutamise pooldajast ↑, siis arvamus endast kui praktikas intuitsiooni kasutajast ↑. Varasemad uuringud: Finantssektori juhid kasutavad intuitsiooni (Khatrī, Ng 2000: 78; Haava 2013: 52; Lipshitz, Shulimovitz 2007: 219-220) Avatus intuitsiooni kasutamisele otsustamisel ↑ intuitsiooni kasutamine otsustamisel ↑ (Sinclair, Ashkanasy 2010: 10-11).
Analüütilise otsustamise eelistamine	
Järeldus 2 Finantssektori ettevõttes eelistatakse kasutada analüütilist otsustamist	Magistritöö uuringu tulemused: Üldistatav: kui arvamus endast kui tõekspidamistelt kaalutlejast ↑, siis arvamus endast kui kaalutlejast töökaaslaste silmis ↑. 6-10-aastane juhtimisstaaz ↑, kaalutlemine ↑. Arvamus endast kui kaalutlejast on töökaaslaste silmade läbi 2-5 aastase kindlustusjuhi staažiga juhtidel ↓ kui 6 ja enama aastase kindlustusjuhi staažiga vastajatel. Valimit iseloomustav: arvamus endast kui tõekspidamistelt kaalutlejast ↑, arvamus endast kui kaalutlejast praktikas ↑. Otsustuse osakaalu 25-49%-lt 50-75%-le kasvades kaalutlemine ↓. Arvamus endast kui praktikas kaalutlemise rakendajast ↑, arvamus endast kui töökaaslaste silmis kaalutlejast ↑ ja arvamus endast kui tõekspidamistelt intuiitiivselt otsustajast ↓. Varasemad uuringud: Finantssektori juhid, kaalutlemine ↑ (Khatrī, Ng 2000: 74; Haava 2013: 60; Lipshitz, Shulimovitz 2007: 218)

Allikas. Autori koostatud nimetatud teadlaste tööde põhjal.

Lisa 11 jätk 1. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused

Järeldused	Magistritöö uuringu ja varasemate uuringute tulemused
Olukorra tundmine	
Järeldus 3 Oluline on teadvustada otsustusviiside plusse ja miinuseid ning kasutada otsustusviise vastavalt olukorrale.	Magistritöö uuringu tulemused: Juhtide hulgas oli tõekspidamistelt nii intuiitivse kui kaalutleva otsustamise eelistajaid. Varasemad uuringud: Kasutatakse nii kaalutlevat kui intuiitivset otsustamist sõltuvalt olukorrast (Hodgkinson, Clarke 2007: 244; Sinclair, Ashkanasy 2010: 2-3; Shapiro, Spence'i 1997: 65-67) Analüüsi keerukus ↑, intuitsiooni kasutamine ↑ (Hogarth 2005: 76-77; Kahneman, Klein 2009)
Vastutusvaldkond	
Järeldus 4 Intuiitivset ja analüütilist otsustamist kasutatakse nii IT-s, kahjukäsitluses, müügis ja turunduses kui teistes valdkondades.	Magistritöö uuringu tulemused: Siinne uuring statistiliselt olulist erisust valdkonniti välja ei toonud. Varasemad uuringud: Vastutusvaldkond eristab otsustusviisi kasutamisel (Burke, Miller 1999: 92; Matzler et al 2014: 35; Sinclair 2010: 384)

Allikas. Autori koostatud nimetatud teadlaste tööde põhjal.

Lisa 11 jätk 2. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused

Järeldused	Magistritöö uuringu ja varasemate uuringute tulemused
Analüütiline kultuur, käitumisnormid, kõrge reguleeritus	
Järeldused 5 Otsustusstrateegia valikut kujundavad valdkonna kõrge reguleeritus, ettevõtte analüütiline kultuur ja harjumuspärased käitumisnormid.	Magistritöö uuringu tulemused: Arvamus endast kui tõekspidamistelt intuitsiooni kasutajast ↑, arvamus endast kui praktikas intuitsiooni kasutajast ↓. Arvamus endast kui kaalutlejast töökaaslaste arvamuse projektsiooni kohaselt ↑, arvamus endast kui praktikas kaalutlejast ↓. Kommentaarid, kus soovitakse intuiitiivse otsustamise suuremat aktsepteerimist ettevõtte poolt. Varasemad uuringud: Analüütiline kultuur ↑, analüüsi eelistavad käitumisnormid ↑, intuitsiooni kasutamine otsustamisel ↓ (Thirathon et al 2017: 780; Sinclair, Ashkanasy 2010: 8) Normid ja reguleeritus ↑, intuitsiooni kasutamine otsustamisel ↓ (Khatrī, Ng 2000: 74, Pasiouras, Gaganis 2013: 632) Riskantsed olukorrad ↑, intuitsiooni kasutamine ↑ (Riabacke 2006: 5; Lipshitz, Shulimovitz 2007: 219-220)
Otsuse olulisus	
Järeldus 6 Juhid finantssektori ettevõttes valivad otsustusviisi otsuse olulisuse järgi.	Magistritöö uuringu tulemused: Otsuse mõju ettevõttele ↑, arvamus endast kui kaalutlejast ↑ Varasemad uuringud: Otsuse mõju ↑ otsustajale või ettevõttele, intuitsiooni kasutamine ↑ (Brandstätter et al 2006: 429; Huang, Pearce 2015: 42-43; Sinclair, Ashkanasy 2010: 8) Otsuse mõju ↑ otsustajale või ettevõttele, intuitsiooni kasutamine ↓ (Haava 2013: 63)

Allikas. Autori koostatud nimetatud teadlaste tööde põhjal.

Lisa 11 jätk 3. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused

Järeldused	Magistritöö uuringu ja varasemate uuringute tulemused
Juhtimiskogemus, otsustamise osakaal, kindlustusjuhi staaž	
Järeldus 7 Suuremad kogemused valdkonnas ja juhi rollis soodustavad intuiitiivse otsustamise kasutamist Valdkonna tundmaõppimine ja tehtud otsuste kohta saadav tagasiside aitavad intuitsiooni arendada.	Magistritöö uuringu tulemused: Kindlustusjuhi staaži > 6 aastat ja üldist juhtimisstaaži 6-10 aastat ja 50-74% tööst otsustab, siis arvamus endast, kui töökaaslaste silmis kaalutlejast ↑. Kindlustusjuhi staaži 2-5 aastat, arvamus endast kui praktikas intuitsiooni kasutajast ↑. Kindlustusalane juhtimiskogemus ↓, arvamus endast kui töökaaslaste silmis intuitsiooni praktikas kasutajast ↓ Üldine ja kindlustusalane juhtimisstaaž ↑ ja otsustamise osakaal ↑, intuitsiooni kasutamine ↑. Varasemad uuringud: Kogemus ↑, valdkonna spetsiifilised teadmised ↑, intuitsiooni kasutamine ↑ (Sinclair, Ashkanasy 2010: 10;14; Crossan 1999: 526; Dane, Pratt 2007: 50) Otsustusstiil on püsiv olenemata kogemusest (Raffaldi et al 2012: 9) Intuitsiooni arendamine ↑ (Dane et al 2012: 191; Pachur, Spaar 2015: 309 ja Szaszi 2016: 330) Kohene adekvaatne tagasiside ↑, intuitsiooni arendamine ↑ (Shapiro, Spence 1997: 66; Hogarth 2005: 78)
Loomingulisus	
Järeldus 8 Peale aastast juhina töötamist ollakse valmis intuitsiooni julgelt kasutama ettevõtte arendamiseks, kuid aja möödudes ja suurema kogemuse omandades kohanetakse valdkonna spetsiifikaga ja valitakse sektoris aktsepteeritavam otsustusviis.	Magistritöö uuringu tulemused: Kindlustusjuhistaaž kuni 1 aasta > 2-5 aastat < 6 aastat, kaalutletud otsused ↑ Varasemad uuringud: Kognitiivne võimekus ↑, intuitsiooni kasutamine ↑, loomingulisus ↑ (Dörfler, Ackermann 2012: 555-556; Dane, Pratt 2009: 9-10) Otsused võivad sõltuda tajutavast sotsiaalsest mõjust otsustaja edasisele heaolule (Huang, Pearce 2015: 42-43)

Allikas. Autori koostatud nimetatud teadlaste tööde põhjal.

Lisa 11 jätk 4. Magistritöö empiirilise uuringu tulemuste võrdlus varasemate uuringutega ja järeldused

Järeldused	Magistritöö uuringu ja varasemate uuringute tulemused
Vanus	
Järeldus 9 Finantssektori juhtide puhul vanus otsustusstiili valikut ei pruugi suunata.	Magistritöö uuringu tulemused: Vanus ei erista intuitsiooni kasutamist otsustamisel. Varasemad uuringud: Vanus mõjutab otsustamist (Sadler-Smith, Shefy 2004: 80, Mikels et al 2010: 10 ja Mikels et al 2013: 193)
Sugu	
Järeldus 10 Otsustaja sugu ei erista finantssektori juhtide otsustusstiili valikut.	Magistritöö uuringu tulemused: Sugu ei erista otsustusstiili valikut. Varasemad uuringud: Sugu ei mõjuta otsustusstiili valikut (Hayes et al 2004: 411; Sadler-Smith 2011: 268)
Metoodika	
Järeldus 11 Lisaks kvantitatiivsele meetodile kasutada näiteks intervjuusid osade ankeedile vastajatega ning nende kolleegidega töökaaslaste otsustamise hoiakute ja harjumuste kohta.	Magistritöö uuringu tulemused: Kommentaaridest kogunes väga huvitav ja väärtuslik, kuid napisõnaline materjal. Varasemad uuringud: Inimesed ei ole objektiivsed enda professionaalsuse hindamisel (Szaszi 2016: 330; Kahneman, Klein 2009; Sadler-Smith 2012: 118) Inimesed suudavad oma asjatundlikkust hinnata piisavalt hästi, et välja selgitada tema otsustamisviisi eelistust selles valdkonnas (Pachur, Spaar 2015: 309)

Allikas. Autori koostatud nimetatud teadlaste tööde põhjal.

Summary

USING INTUITION IN MANAGERIAL DECISION MAKING IN FINANCIAL SECTOR WITH IF P&C INSURANCE AS AN EXAMPLE.

Ilme-Ly Keerberg

Managers are faced with situations where it is not possible to thoroughly consider alternatives for decision making, and then rely on intuition when it comes to the decision. The company's success depends on the decisions made and those that are not by the managers, so it is important to make effective decisions, no matter how much information or how much time there is to decide. Better awareness of intuition and its use would help the decision makers feel more confident (Gore, Conway 2016: 331) in a business environment where customers dictate the implementation of new technologies and technological advancement brings significant change across the company every couple of years.

In order to understand the possibilities for intuition it is necessary to be aware of what kind of factors influence the decision-making process and what conditions favor or hinder the use of intuition. The financial sector is intrinsically linked to financial risks and it is regulated by many EU directives and local laws to ensure the credibility of the sector (Pasiouras, Gaganis 2013: 632). Regulations should allow companies to best serve the interests of the customers and make a profit at same time (Gaganis et al 2015: 65-66). The question is how to use intuition in a sector that is highly regulated and has an analytical culture. So, the author of this Master's Thesis analyzed the use of intuition and analytical decision making as well as factors affecting the decision making of managers of a financial sector company.

The Master's goal was to clarify the factors necessary to use intuition in the decision-making process among the managers in the financial sector with If P&C Insurance AS as an example. To meet the objective the following research tasks have been set up:

- explain the concept of intuition and the use of intuition in the decision-making process;
- address the factors shaping the managers' intuitive decision-making process;
- identify the specifics of the decision-making process and usage of intuition by the managers in the financial sector;
- to study the specifics of intuition empirically in the decision-making of the financial sector managers in the case of If P & C Insurance AS;
- analyze the results of the study about the use of intuition;
- draw conclusions about the financial sector managers' use of intuition in the decision-making process.

The Master's thesis is divided into two parts. The first part deals with the theoretical foundations of intuitive decision making in the financial sector managers. An overview of the concept of intuition in different decision-making approaches that were given over the past half century and its manifestations in decision-making in different areas of life. The factors influencing the decision-making process of the managers are addressed through various characteristics. Finally, focusing on the managers' decision-making process and outlining the peculiarities of the decision-making process of managers in the financial sector.

The second part gives an overview of If P & C Insurance AS, that is representing the financial sector and a questionnaire survey conducted there, justifies the advantages and disadvantages of the chosen method and describes the sample of the study. The study used the decision questionnaire developed by Vadi and Reino (2003: 9-11). From the results of the online survey, it is determined which decision-making method is used by managers of the financial sector and the conclusions indicate which factors influence the managers' intuitive decision-making.

Analysis of the theoretical and empirical part of the work showed that financial managers use different decision-making strategies and their intuitive decisions are shaped by several factors. Based on the analysis conclusions were formulated in the last chapter of the work, the most important of which are the following:

- 1) Financial sector managers use both intuitive and analytical decisions in their work, but prefer analytical decisions.
- 2) It is important to recognize the situations in which the manager adopts decisions and, on this basis, should choose a decision strategy. Based on the comments, the choice of decision strategy was shaped by high regulation of the operating environment, corporate culture and habitual standards of behavior. Also, the importance of the decision to the company.
- 3) General managerial experience and managerial experience in insurance, as well as larger share of made decisions in everyday work, encourage intuitive decision-making. Age did not differentiate in the decision-making strategy.
- 4) The business domain and gender do not have a significant impact on the choice of managers' decision-making strategy.

In future studies, it would be interesting to find out how the impact of intuitive decisions affect the decision-makers and companies. Also, it would be interesting to investigate the role played by the person's sympathy to whom the decision needs to be addressed. In this study the team implications on the decisions were not investigated but it is important for companies to know how decision-making in teams are taking place. There are only few studies on this, but there is a need to understanding this phenomenon at different levels of management. The author is most interested in examining the readiness of financial sector employees in risk taking and how it affects the development of a business. The dilemma is that creativity, or risk taking for the success of the change, is conducive to the development of the company, while at the same time acting in a business environment where risking too much is unacceptable.

The novelty of this work is as follows: 1) intuitive decision making has not yet been investigated in Estonia in the field of insurance; 2) an exact method has not been specifically used to study the managers; and 3) the research adds knowledge about the

decision makers in the financial sector. In this work, like in many others, there are several limitations. One limitation is a small sample and the fact that the survey was conducted in only one company. These bottlenecks reduce the overall generalization of the study. Another limitation is the use of only self-assessments, because the values of the managers, their environmental sensitivity and other disturbing factors may have had an impact on the responses.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

__Mina, _____ Ilme-Ly Keenberg_____,
(*autori nimi*)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose _____
_____, „**Intuitsiooni kasutamine juhtimisotsuste tegemisel finantssektoris** _____
_____ **If P&C Insurance AS näitel**“, _____
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendajad on _____ Maaja Vadi ja Anne Reino _____,
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;
üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas
digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 23.05.2018